

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE LA EMPRESA ÁNGEL DIAGNOSTICA**

JOHN SEBASTIÁN ECHEVERRI COLLAZOS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2013**

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE LA EMPRESA ÁNGEL DIAGNOSTICA**

JOHN SEBASTIÁN ECHEVERRI COLLAZOS

Pasantía Institucional para optar al título de Ingeniero Industrial

**Director
DIEGO FERNANDO CARDONA
Especialista en desarrollo humano**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y SISTEMAS
PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación

**Aprobado por el comité de
Grado en cumplimiento de los
requisitos exigidos por la
Universidad Autónoma de
Occidente para optar al título de
Ingeniero Industrial**

JENNY ALEXANDRAMOSQUERA V

Jurado

DIEGO FERNANDO CARDONA

Director

Santiago de Cali, 18 de Noviembre de 2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
INTRODUCCION	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2 ÁRBOL DEL PROBLEMA	18
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	19
2. JUSTIFICACION	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	23
4.1 HISTORIA	23
4.2 MISIÓN	24
4.3 VISIÓN	24
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS	24
4.5 VALORES CORPORATIVOS	25
4.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	25
4.7 ESTRUCTURA JERÁRQUICA	26
5. ESTADO DEL ARTE	29
5.1 PRIMERAS ESCUELAS QUE UTILIZAN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	29

5.2 ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO	31
5.3 INICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN COLOMBIA	32
5.4 NUEVOS MODELOS DE ANALISIS DE COMPETENCIAS	33
6. MARCO REFERENCIAL	36
6.1 MARCO TEÓRICO	36
6.2 MANUAL DE FUNCIONES	37
6.1.1 Descripción de puestos.	37
6.1.2 Análisis de cargos.	37
6.1.3 Estructura del análisis de cargos.	37
6.1.4 Requisitos intelectuales.	37
6.1.5 Requisitos físicos.	38
6.3 RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	38
6.3.1 Método de la observación directa.	38
6.3.2 Método del cuestionario.	39
6.3.3 Método de la entrevista.	39
6.3.4 Métodos mixtos.	40
6.4 DEFINICION DE COMPETENCIAS	41
6.5 TIPOS DE COMPETENCIAS	42
6.5.1 Enfoques según el tipo de competencias.	46
6.5.2 Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias.	48
6.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	49
6.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	51
6.7.1 Métodos basados en características.	52
6.7.2 Métodos basados en comportamientos.	52
6.7.3 Métodos basados en resultados.	53
6.7.4 Método de la observación.	53
6.7.5 Método simulación.	53

6.7.6	Método valoración de productos.	53
6.7.7	Método formulación de preguntas.	54
6.7.8	Método estudio de caso.	54
6.7.9	Método entrevista.	54
6.7.10	Método mapas	54
6.7.11	Pasos de una evaluación de desempeño.	55
6.8	CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	56
6.8.1	Motivación.	56
6.8.2	Características.	56
6.8.3	Concepto propio o concepto de uno mismo.	56
6.8.4	Conocimiento.	56
6.8.5	Habilidad	56
6.9	MODELO DEL ICEBERG	57
6.10	CÓMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS	59
6.11	MÉTODOS FRECUENTES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS	59
6.12	TIPOS DE ESTUDIOS	62
6.12.1	Estudios descriptivos.	62
6.13	ANÁLISIS DE DATOS	62
6.13.1	Análisis cualitativo.	62
7.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	63
7.1	DISEÑO METODOLÓGICO	63
7.2	FUENTES DE INFORMACIÓN	65
7.2.1	Fuentes primarias.	65
7.2.2	Fuentes secundarias.	65
8.	ACTUALIZACIÓN DE CARGOS	66
8.1	DIAGNÓSTICO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS	66
8.2	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	71

8.2.1	Beneficios de la descripción de cargos.	71
8.2.2	Información básica.	75
8.2.3	Propósito o misión del cargo.	77
8.2.4	Alcance.	77
8.2.5	Relaciones en la organización	78
8.2.6	Responsabilidades del cargo.	79
8.2.7	Autoridad para toma de decisiones.	79
8.2.8	Comités en los que participa.	80
8.2.9	Perfil del cargo.	80
8.2.10	Contexto organizacional.	80
8.2.11	Objetivos estratégicos organizacionales.	82
8.2.12	Aporte estratégico del cargo.	83
9.	DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	84
9.1	SELECCIÓN DE COMPETENCIAS	84
9.2	GRADOS DE LAS COMPETENCIAS	87
9.3	CLASIFICACIÓN POR NIVEL JERARQUICO	88
9.3.1	Nivel directivo de soporte.	88
9.3.2	Nivel directivo medio.	89
9.3.3	Nivel administrativo.	90
9.4	CRITERIOS EFECTIVOS DE EVALUACION	91
9.5	FORMATO DE EVALUACION	92
10.	ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS	94
10.1	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	95
10.1.1	Área de compras y suministros	99
10.1.2	Área de infraestructura	107
10.1.3	Área de facturación	114
10.1.4	Área de costos	123

10.1.5	Área de cobranzas	125
10.1.6	Área de tesorería	128
11.	CONCLUSIONES	137
12.	RECOMENDACIONES	139
	REFERENCIAS	140
	ANEXOS	143

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Descripción del cargo parte 1. (Formato inicial)	67
Cuadro 2. Descripción del cargo (Formato actual)	72
Cuadro 3.Formato de evaluación	92
Cuadro 4. Recomendaciones al área de compras y suministro	129
Cuadro 5. Recomendaciones al área de infraestructura	131
Cuadro 6. Recomendaciones al área de facturación	133
Cuadro 7. Recomendaciones al área de costos	135
Cuadro 8. Recomendaciones al área de cobranzas	136
Cuadro 9. Recomendaciones al área de tesorería	136

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ejemplo asignación de jefes	76
Tabla 2. Competencias organizacionales	81
Tabla 3. Competencias específicas	81
Tabla 4. Asignación de competencias por familia de cargos en sus diversos niveles	82
Tabla 5. Competencias organizacionales	85
Tabla 6. Competencias específicas	86
Tabla 7. Grados o niveles de las competencias	87
Tabla 8. Competencias para los Directores de Soporte	89
Tabla 9. Competencias para los Directivos Medio	90
Tabla 10. Competencias para los cargos administrativos	91

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.Árbol del Problema	18
Figura 2. Organigrama departamento administrativo financiero	26
Figura 3.Mapa ubicación geográfica, sucursales ángel a nivel del Valle	27
Figura 4. Mapa ubicación geográfica, sucursales ángel a nivel nacional	28
Figura 5.Subsistemas de la gestión de Recursos Humanos	33
Figura 6. Modelo COP/IE93	50
Figura 7.Pasos para la evaluación de desempeño	55
Figura 8. Modelo del Iceberg	57
Figura 9. Clasificación de competencias según su dificultad de detección	58
Figura 10. Ejemplo de cargos pares	77
Figura 11.Resultados de la evaluación del director administrativo y financiero	95
Figura12. Resultados de la evaluación del coordinador de compras y suministros.	99
Figura 13. Resultados de la evaluación del analista de inventarios.	101
Figura 14. Resultados de la evaluación del asistente de compras	102
Figura 15. Resultados de la evaluación del auxiliar de despachos 1	103
Figura 16. Resultados de la evaluación del auxiliar de despachos 2	105

Figura 17. Resultados de la evaluación del Coordinador de infraestructura	107
Figura 18. Resultados de la evaluación del asistente de infraestructura	109
Figura 19. Resultados de la evaluación del auxiliar de soporte técnico	111
Figura 20. Resultados de la evaluación del auxiliar de mantenimiento	113
Figura 21. Resultados de la evaluación del Jefe de facturación	114
Figura 22. Resultados de la evaluación del auxiliar de facturación 1.	118
Figura 23. Resultados de la evaluación del Auxiliar de facturación 2.	119
Figura 24. Resultados de la evaluación del Auxiliar de facturación 3	120
Figura 25. Resultados de la evaluación del Auxiliar de facturación 4	122
Figura 26. Resultados de la evaluación del Coordinador de costos	123
Figura 27. Resultados de la evaluación del Jefe de cobranzas	125
Figura 28. Resultados de la evaluación del Analista de cobranzas.	126
Figura 29. Resultados de la evaluación del Analista de tesorería.	128

ANEXOS

Pág.

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

143

RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis de las competencias de los trabajadores en el área administrativa y financiera de la empresa Ángel Diagnostica a través de la evaluación de desempeño, se aplicó una evaluación de 90°, la cual consiste en evaluar las habilidades del colaborador por parte de su jefe o superior. Esto se realizó mediante el análisis descriptivo-cualitativo en el que se usaron técnicas de recolección de información como entrevistas; al final del proceso fueron analizados cada uno de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, se identificaron las oportunidades de mejoramiento por cargo y se realizaron las respectivas recomendaciones

Teniendo en cuenta aspectos claves como el direccionamiento estratégico, el entorno, las competencias involucradas y hasta los mismos trabajadores seguidos de los lineamientos de gestión humana, las competencias organizacionales que se identificaron o definieron fueron orientación al cliente, orientación al logro, trabajo en equipo, adaptación al cambio, mejoramiento continuo. Las competencias específicas por familia de cargos fueron liderazgo, desarrollo de personas, planificación y organización, negociación, visión comercial y de negocio, visión estratégica.

También fue necesario alinear, actualizar y realizar la descripción de cargos del departamento administrativo y financiero, ayudando a reducir los procesos internos que se generaban a partir del proceso de selección; lo que generó una disminución del tiempo y aumentó la eficacia de dicho proceso.

Se evidenció que el comportamiento o tendencia de competencias como: orientación al cliente, adaptación al cambio y orientación al logro es similar, y no cumplen con el nivel esperado en la gran mayoría de los empleados del departamento administrativo y financiero. De acuerdo a esto, fue necesario realizar un plan de mejora en el cual se posicionaran las acciones primordiales para desarrollar dichas competencias en los empleados.

Palabras claves: evaluación, desempeño, competencias, cargos.

INTRODUCCION

Uno de los mayores recursos con que cuentan las empresas en la actualidad es el capital humano; desde el inicio de las teorías administrativas, muchos autores han escrito sobre la importancia de tener estrategias que acompañadas de las actividades que realizan sus colaboradores logren el cumplimiento de los objetivos de la empresa. De la misma manera las organizaciones han empleado diferentes mecanismos de seguimiento a la gestión y evaluaciones que miden el desempeño, evaluaciones que permiten que los empleados puedan avanzar en los resultados esperados. La evaluación de desempeño por competencias es una herramienta utilizada en la empresa moderna para orientar los procesos de la empresa al cumplimiento de los objetivos misionales, visión estratégica y resultados a corto, mediano y largo plazo.

La gestión de los recursos a través de la planificación del capital humano intenta asegurar que la organización cuente con el personal idóneo, tanto en cantidad como en habilidades y calidad, para su funcionamiento y logro de metas en sectores altamente competitivos como el sector de la salud en Colombia y especialmente en las pruebas de laboratorio donde la complejidad de las mismas hace que se perfeccionen no solo los procesos tecnológicos sino también las personas que están a cargo de estos procesos.

Al interior de la tesis, se encontrarán diferentes conceptos que permiten evidenciar la forma en que la empresa Ángel Diagnostica desarrolló en el año 2013 la calificación de sus colaboradores. La evaluación fue diseñada por el equipo de gestión humana y como parte de la pasantía se evaluaron específicamente los cargos del departamento administrativo y financiero, donde se presentan los resultados, teniendo como producto del trabajo: la redefinición de los cargos, el modelo ejecutado para realizar la evaluación de desempeño por competencias a través de la aplicación de un formato de evaluación a cada uno de los colaboradores y las posibles situaciones sujetas de mejoramiento que se presentan en los roles de cada colaborador, adicionalmente las dificultades que se presentaron en el marco de la evaluación de desempeño por competencias del área evaluada.

La empresa Ángel Diagnostica se ha posicionado en el mercado como una empresa líder en servicios de laboratorio clínico e industrial con análisis confiables, confidenciales y oportunos que responden a las necesidades de sus clientes tales como clínicas, empresas del sector industrial y personas particulares en materia de servicios complementarios. La nueva estrategia de la compañía expande sus servicios en sus 58 sedes a nivel nacional, cambios en la estructura

organizativa y una diversificación de su unidad de negocio, de laboratorio clínico a servicio empresarial personalizado hacen que se intensifiquen las labores del área de recursos humanos, ya que entre más unidades de negocio y más sedes, se requiere de mayor capital humano; este último factor es decisivo al momento en que la empresa decide tomar una posición de expansión, si bien no solo porque debe estar preparada en términos de infraestructura y tecnología sino en contar con personal altamente calificado.

La evaluación diseñada por la empresa se modificó con respecto a los años anteriores. Como resultado de la evaluación de desempeño por competencias se obtuvieron datos cualitativos que permitirán en un futuro cercano tomar decisiones y acciones correctivas en el área de gestión humana, a través de la medición y posterior análisis de la evaluación de desempeño por competencias de los empleados del departamento administrativo y financiero en Ángel Diagnostica, utilizando diferentes mecanismos de recolección de la información como encuestas, entrevista directa con los colaboradores de la compañía, mesas de trabajo y capacitaciones para realizar el análisis de los resultados que proporcione la investigación.

Dentro de los objetivos, se actualizará la descripción de cargos y funciones por competencias con el fin de contribuir con el proceso de reclutamiento y selección de la organización, se diseñó y desarrolló la evaluación de desempeño por competencias como instrumento acorde a las necesidades de la empresa, así mismo se aplicaron y se analizaron los resultados de la evaluación de desempeño por competencias para generar oportunidades de mejoramiento.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organización del sector salud incrementa acciones orientadas al logro de sus propósitos y objetivos, labor que se dificulta por continuos cambios debido a factores coyunturales de carácter social, político, cultural entre otros; esto obliga a los directivos a reformar constantemente su estructura y a reforzar la eficiencia del recurso humano; todos estos factores conllevan a que las organización amplíen sus servicios y extiendan sus unidades de negocio al igual que el personal.

En la empresa Ángel Diagnostica, se evidencia la necesidad de diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias para alcanzar conjuntamente las metas propuestas en la nueva estructura; en el año 2010, por primera vez la organización realizó la evaluación de desempeño a través de la metodología de comportamiento observables, de manera grupal por cada área, ejercicio que presento muchas brechas por qué no se tuvo en cuenta la evaluación de manera específica por cada puesto de trabajo y se definieron muchas competencias, siendo insuficientes para medir el impacto de los resultados en cada unidad de negocio de la empresa y acciones de mejora en cada colaborador.

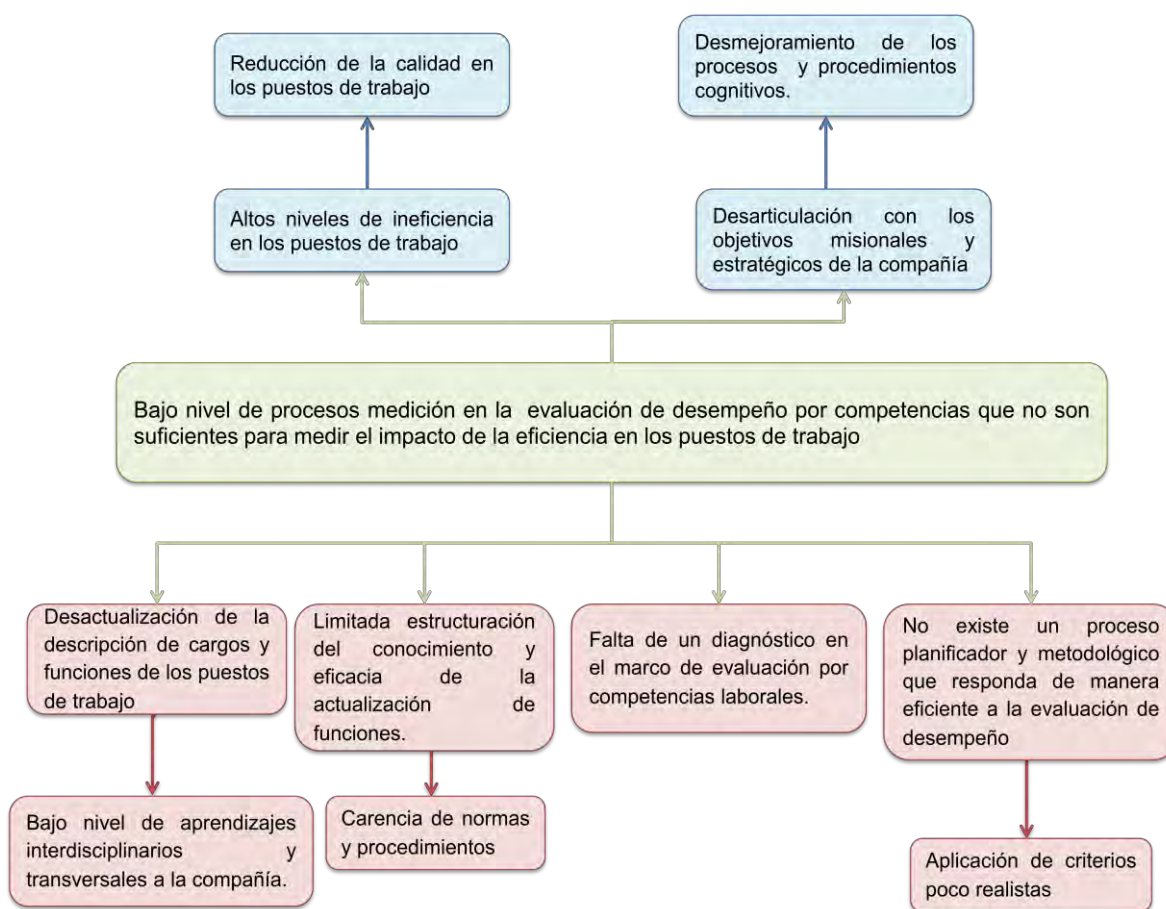
Sumado a lo anterior en la actualidad existe una des actualización de la descripción de cargos y funciones de los puestos de trabajo, lo cual impide identificar si los empleados tienden a excederse en su carga laboral o si por el contrario no están respondiendo con los objetivos misionales de la compañía y de manera grupal a través del trabajo en equipo y los resultados que se generan por cada dependencia en línea con las metas planteadas.

Se evidencia falta de un diagnóstico y de un proceso de planificación en materia de competencias, esto hace que no se tenga claridad entre lo planeado y lo alcanzado en la organización y se tengan criterios poco realistas en las evaluaciones. De la misma manera, se observa bajos niveles de aprendizajes interdisciplinarios y transversales a la compañía, estos factores se relacionan directamente con el hecho de que los empleados estén alejados del nivel requerido, se encuentra que algunas áreas de la compañía cumplen con sus objetivos, sin embargo esto no significa que la persona cumpla con las competencias del cargo, es decir más allá del área cognitiva, las habilidades que deben tener los empleados no están alineadas a la nueva estructura de la organización.

En ocasiones las empresas consideran que formar a sus trabajadores es pérdida de tiempo, sin embargo cometen un grave error, la empresa no ha detectado la necesidad de capacitar en materia de competencias e incurren en esta falta; así entonces, es importante que se detecten las brechas de conocimiento existentes en el personal en materia de competencias y describirla sin analizar los escenarios de participación del empleado; por tal razón, es importante que la empresa implemente el proceso de capacitación que permita cambiar comportamientos, describir bien lo requerido con la mayor especificidad posible de acuerdo a sus necesidades.

1.2 ÁRBOL DEL PROBLEMA

Figura 1.Árbol del Problema



1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

De acuerdo con la problemática formulada anteriormente, la pregunta que se pretende responder a lo largo del proyecto es: ¿Cómo a través de la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias se puede mejorar la gestión del área administrativa y financiera?

Para resolver el problema, surge una serie de interrogantes, tales como:

- ¿Cómo el diseño de la descripción de cargos y funciones contribuye a mejorar la evaluación de desempeño por competencias?
- ¿Qué instrumentos se deben tener en cuenta para realizar la evaluación de desempeño?
- ¿Qué acciones o recomendaciones se deben hacer para mejorar el desempeño en Ángel Diagnostica?

2. JUSTIFICACION

La empresa Ángel Diagnostica se ha caracterizado y posicionado en el mercado como una empresa líder en servicios de laboratorio clínico e industrial con análisis confiables que responden a las necesidades del sector salud en materia de servicios complementarios; esto se ha logrado con una fuerte rigurosidad en cada procedimiento, altos estándares de calidad, recursos tecnológicos de punta y capital humano altamente competitivo. Sin embargo, el mercado se hace cada vez más exigente y en materia de gestión humana es necesario diseñar una estrategia que permita consolidar una herramienta eficiente que desarrolle la evaluación por competencias en cada nivel funcional de la organización.

Una adecuada descripción de cargos permite optimizar los procesos de selección de personal, es así como la selección debe analizar aspectos de destreza, conocimientos, como también rasgos de personalidad y conceptos del sujeto, basado en métodos avalados por Ángel Diagnostica con los elementos necesarios para realizar la evaluación de desempeño por competencias.

Son diversas las relaciones entre la descripción de puestos y otras actividades de recursos humanos, así como las metas propuestas por la organización. El siguiente proyecto busca diseñar una propuesta que permita realizar la aplicación y analizar las competencias y rendimiento de los trabajadores en aras de generar oportunidades de mejoramiento que ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización y de potencializar el área administrativa y financiera de la empresa.

Con esta evaluación se verán beneficiados diversos actores como:

- **La empresa:** actualizar la descripción de cargos permite a la organización tomar decisiones acertadas en procesos de selección de tecnología, facilita la información que puede utilizarse para aplicar principios ergonómicos, decidir sobre el tipo de formación que deberían optar para avanzar en el plan carrera, y sobre todo a conocer las competencias de los cargos que permite aumentar el rendimiento futuro de los trabajadores.
- **Los trabajadores:** permite claridad en las funciones a desempeñar de acuerdo a cada cargo, incrementar su desarrollo personal y profesional y mayor competitividad a nivel laboral.

- **Director de Recursos Humanos y Mejoramiento:** si bien parece obvio, la aplicación de la evaluación de desempeño permite al departamento de talento humano retener al personal clave, determinar como el trabajador está realizando sus funciones, detectar las necesidades de formación que requiere el trabajador, y mejorar el rendimiento del empleado mediante la ejecución de un plan de acción.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las competencias de los trabajadores en el área administrativa y financiera a través de la evaluación de desempeño en Ángel Diagnostica S. A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar la descripción de cargos y funciones por competencias con el fin de contribuir con el proceso de reclutamiento y selección de la organización.
- Diseñar la evaluación de desempeño por competencias como instrumento acorde a las necesidades de la empresa.
- Aplicar y analizar los resultados de la evaluación de desempeño por competencias para generar oportunidades de mejoramiento.

4. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

4.1 HISTORIA

El laboratorio Ángel fue fundado en el año 1949 en la ciudad de Cali – Colombia por el Dr. Gilberto Ángel Mejía Médico Cirujano, especialista en Patología Clínica, quien implemento el primer laboratorio de patología y citología, con servicio de biopsia por congelación especialidad que apenas se iniciaba en Colombia, complementado con exámenes de laboratorio clínico.

En el año 1966 es inaugurada en la sede del edificio la Merced en el centro de Cali. En 1967 el laboratorio ofrece sus servicios durante las 24 horas siendo el primero en prestar esta modalidad de atención en la ciudad.

Desde el inicio, impartió a su equipo de profesionales una filosofía basada en el mejoramiento continuo del recurso humano, científico y tecnológico para entregar resultados confiables, seguros y oportunos.

En el 2012, la organización se consolidó como unidades de negocio, dando respuesta las necesidades de nuestros clientes y usuarios, hoy contamos con cuatro unidades de negocio a saber:

- **Unidad estrategia de negocio institucional.** Tiene como clientes principales a EPS's e IPS's públicas o privadas, (clínicas y hospitales)- régimen subsidiado
- **Unidad estrategia de negocio Usuario final.** Atiende a usuarios que eligen al laboratorio para la realización de sus pruebas, aseguradoras, medicinas prepagadas, cirujanos, etc. Las actividades realizadas en estas unidades de negocio son: la recepción y toma de la muestra en sedes y la toma a domicilio
- **Unidad estrategia de negocio Empresarial.** Realiza como actividades principales la toma de muestra en empresa y la prestación de servicios complementarios de salud como optometrías, visiometría, audiometría, espirómetro, electrocardiogramas, entre otros, con el fin prestar servicios de asesoría y apoyo a la gestión de subprogramas de medicina preventiva

- **Unidad estrategia de negocio Bioindustrial.** Realiza muestras para análisis microbiológicos y fisicoquímicos a materias primas como aguas, ambientes, manipuladores, alimentos de consumos humano y consumo animal, productos farmacéuticos, entre otros

4.2 MISIÓN

Realizar análisis confiables, confidenciales y oportunos de laboratorio clínico e industrial y prestar servicios complementarios de salud, respaldados con un equipo humano especializado, guiado por principios, valores y procesos con niveles superiores de calidad.

4.3 VISIÓN

Ser en el 2015 la organización de ayudas diagnósticas, análisis industriales y prestación de servicios de salud líder a nivel nacional, con presencia internacional, reconocida por sus altos estándares de calidad y servicio.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS

- Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.
- Optimizar los procesos de la organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.
- Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de Ángel Diagnostica que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.
- Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes.
- Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la organización en el tiempo.

4.5 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos representan la esencia y el mandato de nuestra Organización y definen la conducta de todas las personas que la integran:

- **Ética:** Nuestro comportamiento en toda circunstancia se rige bajo acciones donde prima el interés colectivo sobre el interés individual; actuamos de manera clara y sincera en todas nuestras actividades con honestidad, integridad, equidad y transparencia
- **Solidaridad:** En Ángel somos conscientes, respetuosos y comprensivos de las circunstancias de nuestros pacientes, por ello nos esmeramos en atender sus necesidades individuales que contribuyan a su salud y bienestar.
- **Respeto:** Entendemos los deberes y derechos de cada una de las personas y actuamos, siempre, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad del ser humano
- **Compromiso y responsabilidad:** Vamos más allá de nuestros deberes y obligaciones para superar las expectativas de los clientes y la organización; respondemos por los actos y las decisiones que tomamos o delegamos

4.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios señalan las conductas esperadas por el personal de Ángel, los que permitirán individual y/o colectivamente alcanzar los resultados que deseamos

- **Calidad:** Entregamos los productos y/o servicios con excelencia y propendemos por satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), en cuanto a su oportunidad, confiabilidad y confidencialidad. Para lo cual debemos esforzarnos por conocer las necesidades y contribuir a resolver los problemas del cliente
- **Trabajo en equipo:** En Ángel tenemos en cuenta las personas; sus esfuerzos individuales son valorados en la medida en que se integran y como conjunto maximizan los resultados en beneficio de la Organización y de sus clientes
- **Orientación al logro:** En Ángel nos orientamos al logro de resultados eficaces que contribuyan a agregar valor a la Organización¹

¹ Departamento de Gestión de la Calidad- Ángel Diagnostica.

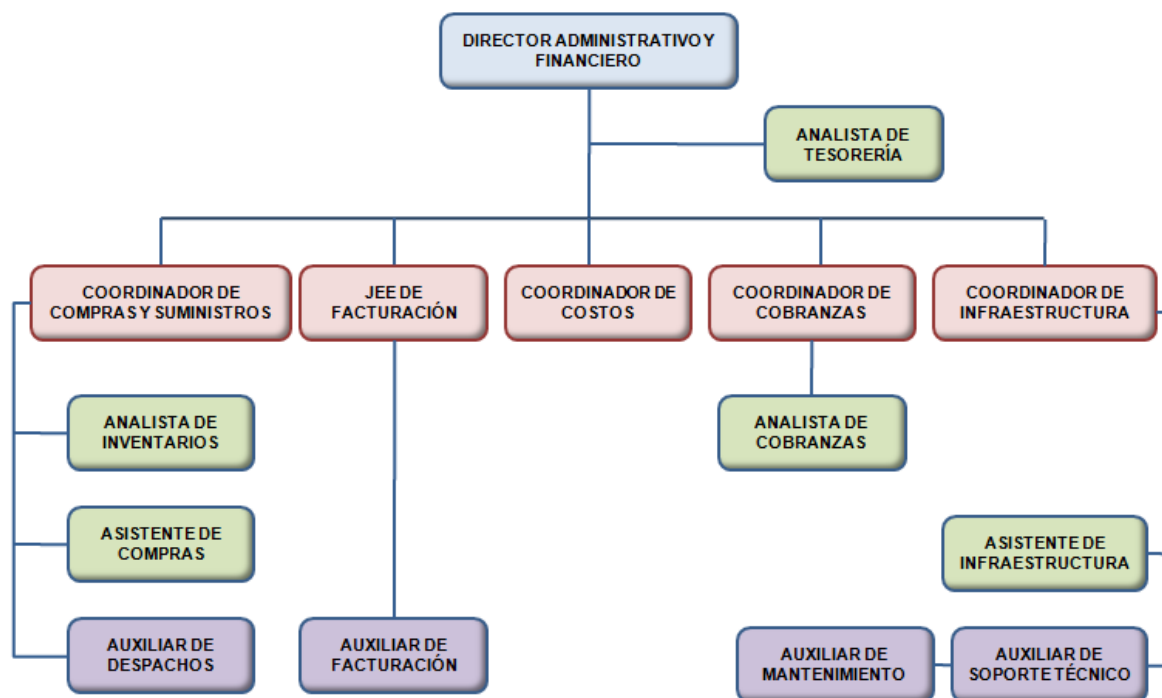
- Flexibilidad y adaptabilidad: Reconocemos los constantes cambios del entorno y estamos dispuestos a asimilarlos y actuar sobre ellos.

4.7 ESTRUCTURA JERÁRQUICA

La estructura jerárquica de Ángel Diagnostica está diseñada en tres niveles, en el primer eslabón se encuentra el nivel operativo, en el segundo nivel se concentran las coordinaciones técnicas y en el nivel más alto se encuentra el área directiva. Esta estructura le permite a la organización alinear las estrategias en el nivel más alto e irradiar las metas y objetivos planteados a nivel de toda la cadena de valor.

Dentro del nivel operativo contamos con 9 puestos de trabajo, en el nivel táctico encontramos 5 coordinaciones y en nivel directivo se encuentra el director administrativo y financiero: A continuación se muestra la figura donde se identifican cada una de los puestos de trabajo:

Figura 2. Organigrama departamento administrativo financiero



Fuente. Departamento de Talento Humano - Ángel Diagnostica.

Figura 3. Mapa ubicación geográfica, sucursales ángel a nivel del Valle



Fuente. Departamento de Talento Humano – Ángel Diagnostica

Figura 4. Mapa ubicación geográfica, sucursales ángel a nivel nacional



Fuente. Departamento de Talento Humano – Ángel Diagnostica

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 PRIMERAS ESCUELAS QUE UTILIZAN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Según, Teresa González Velásquez, en opinión de Chiavenato (2007), la evaluación del desempeño, entendida ésta como un procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados de servidores públicos, o de funcionarios en general, es de larga data. Desde la edad media, la iglesia católica utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de los miembros de algunas de sus congregaciones; el sistema se basaba en auto clasificaciones y se complementaba con el informe de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados. De este sistema cabe mencionar los informes especiales acerca del propio desempeño o del resto de los actores; esto evidencia que tanto la supervisión como la autoevaluación y co-evaluación ya se consideraban como elementos de la práctica evaluativa del personal.

La evaluación del desempeño, como concepto, sistema y método, ha estado inscrita en las escuelas de pensamiento administrativo. En primer lugar hay que mencionar la Escuela de la Administración Científica, impulsada a comienzos del siglo XX desde los planteamientos de Frederick W. Taylor, donde la organización se concebía como una máquina y se buscaba la máxima optimización de los recursos y el trabajador era un recurso más de la empresa. El hombre debía ajustarse a la precisión en el rendimiento potencial en cada operación y en el funcionamiento general de la organización; la única mirada de la organización era la eficiencia y productividad, y el trabajador era parte de ese ideal.²

Las escuelas posteriores rescataron la importancia del ser humano. Surgieron preguntas como ¿cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que apliquen totalmente ese potencial y cuál es la fuerza fundamental que impulsa su acción?, las cuales fueron asumidas por la Escuela de Relaciones Humanas, desarrollada en los Estados Unidos en los años treinta, principalmente a partir de los experimentos del psicólogo e investigador Elton Mayo.

²GONZALES VELASQUEZ. Teresa. Los sistemas de evaluación del desempeño público en Colombia los sistemas de evaluación del desempeño laboral en la rama ejecutiva del poder público colombiano. Análisis comparado en el marco de las dos últimas reformas de la carrera administrativa: 1998 – 2004. Maestría en administración pública Bogotá. Escuela superior de administración pública. 2009. 9 p.

Frente a las interrogantes anteriores, la Escuela de las Relaciones Humanas determinó una nueva visión de la evaluación del desempeño. Desde entonces han surgido infinidad de respuestas que han propiciado la aparición de técnicas administrativas innovadoras, capaces de crear condiciones para un efectivo desempeño humano en la organización. Estas tendencias administrativas han tenido un gran impacto, que llega hasta el día de hoy, y ha transformado al ser humano como el agente dinamizador más importante de la organización.

En consecuencia, hoy día se considera la evaluación del desempeño no solo como crucial para el mantenimiento y desarrollo de la organización, sino se destaca la idea que la evaluación forma parte de la vida cotidiana de las organizaciones. Estas ideas son confirmadas por Ruiz (1999), al opinar: “El carácter mismo del proceso de evaluación, debe ser concebido como un proceso permanente, continuo, a cargo de equipos de trabajo que lo desarrollen como parte de sus procesos fundamentales. La evaluación no debe ser un acto excepcional, una alteración de la rutina cotidiana de las organizaciones; más bien se requiere que se genere cierta “rutina evaluativa” que suponga el desarrollo constante de las tareas de monitoreo y seguimiento que se han de requerir para tener un proceso siempre a mano³”.

Por otro lado el equipo de investigación de Michigan, liderado por Wayne Brockbank, Dale Lake, Dave Ulrich y Arthur Yeung, desarrollo en un principio una prueba piloto de un modelo de competencias de RRHH basado en una cuidada revisión de las obras sobre el tema disponibles hasta entonces.

Posteriormente, probaron ese modelo en una amplia variedad de sectores, de funciones de Recursos Humanos y regiones. La primera ronda de recopilación de datos, llevada a cabo en 1988, incluyó a más de diez mil individuos de 91 empresas y, tras ellas, el equipo concluyó que las competencias de Recursos Humanos podrían dividirse en tres áreas distintas: conocimiento empresarial, puesta en marcha de las prácticas de Recursos Humanos y capacidad para gestionar cambios.

Fue interesante que los resultados en ese punto, indicaran que, en las tres áreas, la capacidad para gestionar el cambio se situaba en lo más alto de la importancia al predecir la eficiencia general de los profesionales de Recursos Humanos.

³Op. Cit. 10 p.

La tercera fase el proyecto continuó centrándose en la evolución de las competencias de Recursos Humanos y culminó en un reciente estudio de cinco mil profesionales de Recursos Humanos en 1997 y 1998. Estos resultados describieron un cambio continuo en la profesión, que vislumbraba un mayor papel en la vida de la organización. Los datos continuaban apoyando la importancia de las competencias ya definidas (conocimiento empresarial, dominio profesional de Recursos Humanos y gestión de cambio).⁴

5.2 ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

Según, Claudia Patricia Giraldo, en 1973 el departamento de estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era este el problema de permanente preocupación, fue entonces cuando se le encomendó al psicólogo investigador David Mc Clelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento como un experto en motivación. Dicho estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrán predecir el éxito de su desempeño laboral, tomando como variable fundamental: el desempeño. Los resultados presentados por este investigador, revelaron aspectos importantes tales como: “para que los seres humanos realizan las funciones adecuadamente en el puesto de trabajo, depende de sus características propias, de sus competencias, de los conocimientos y de sus habilidades” y las “pruebas psicológicas de aptitud, que miden solo la capacidad académica o conocimientos, no constituyen indicadores confiables del desempeño laboral o éxito en la vida”. Se empieza de esta forma a hablar de las competencias como indicador del desempeño, desarrollando la teoría de las practicas relativas a las competencias, extendiendo el uso de este término principalmente al ámbito laboral y empresarial para la selección del personal, procesos de evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de carrera⁵.

Además, David McClelland, publicó el artículo Testing for Competence rather than Intelligence ("Medir la competencia en vez de la inteligencia"), publicado en la revista American Psychologist, y en donde aseguraba que las calificaciones escolares, los conocimientos académicos y el cociente intelectual (CI) no predicen el buen desempeño en el trabajo. Para determinar lo que realmente garantiza un desempeño excelente sugirió analizar las competencias que ponen en juego los profesionales con talento demostrado en ese mismo puesto de trabajo o rol.

⁴BROCKBANK Wayne, LAKE Dale, ULRICH Dave y YEUNG Arthur. Competencias para los recursos humanos. Universidad de Michigan. 1998

⁵ GIRALDO HENAO, Claudia Patricia. Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Universidad de Antioquia. Medellín 2004.

McClelland se basó en las conclusiones que obtuvo de una investigación encargada por el Departamento de Estado norteamericano a principios de la década de 1970. El valor de los hallazgos pioneros de McClelland y su equipo pronto se hizo patente en el mundo de las organizaciones. En esa misma década diferentes compañías solicitaron ayuda a McClelland para mejorar el ajuste de las personas a los puestos. Ante la creciente demanda, fundó Mc Ber&Company, afincada en Boston. Sin embargo, la difusión de las competencias en todo el mundo se produjo a partir de los años ochenta.

5.3 INICIOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN COLOMBIA

En la celebración de los 40 años del SENA, esta entidad elaboró diferentes propuestas alrededor del modelo de competencias, con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales. En ese sentido, como estrategia de divulgación el SENA lideró mesas sectoriales, mecanismos en el que se identifican y describen diferentes ocupaciones (conocimientos, capacidades, aptitudes y destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir instituciones colombianas. El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir, fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada⁶.

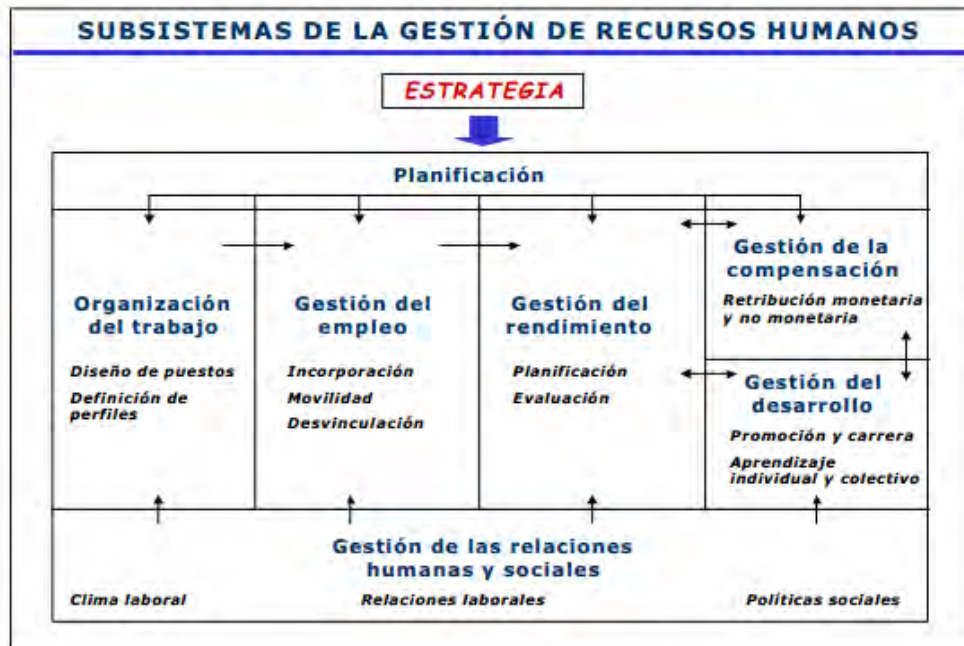
Adicionalmente, a través de la Ley 909 de 2004 las competencias laborales como un componente central para el diseño y gestión del empleo público.

Al analizar los instrumentos de evaluación que dan cuenta de la ley 909 de 2004, se puede observar claramente un modelo de la gestión humana por competencias más flexible. Según Longo, la gestión del talento humano está integrada por diferentes componentes o subsistemas interconectados entre sí (planeación del talento humano, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo, gestión de las relaciones humanas y sociales), como se ilustra en el diagrama que nos presenta Longo, así⁷:

⁶Op. cit. 46 p

⁷ Op. cit. 47 p

Figura 5. Subsistemas de la gestión de Recursos Humanos



Fuente: LONGO, Francisco. Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema del Servicio Civil. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Barcelona.

Los diferentes subsistemas deben interrelacionarse con la finalidad de alcanzar las metas propuestas por el departamento de recursos humanos.

5.4 NUEVOS MODELOS DE ANALISIS DE COMPETENCIAS

En los últimos treinta años se han desarrollado varios sistemas diferentes de modelos de competencias a partir del trabajo original de McClelland. El marco conceptual, la terminología y las metodologías utilizadas por los actuales especialistas en modelos de competencias están, a menudo, relacionados con la propia formación profesional de dichos especialistas.

En las últimas tres décadas han sido tres las disciplinas que han ejercido su influencia en el desarrollo de los modelos de competencias: la psicología diferencial, la psicología conductual y de la educación, y la ciencia de la gestión/ingeniería del trabajo (Mc-Lagan, 1997).

La psicología diferencial estudia las diferencias entre los trabajadores con rendimiento superior, y los demás, destacando las habilidades cognitivas y físicas, los valores, los intereses, los motivos y los rasgos de carácter más que los conocimientos y las destrezas que pueden desarrollarse. De este modo, las competencias se consideran diferencias esencialmente innatas, difíciles de desarrollar. El punto de vista de la psicología diferencial está muy estrechamente relacionado con el pensamiento de McClelland y, con frecuencia, es el que prefieren los expertos con una formación académica en las áreas de la psicología, y no de la psicología conductual y de la educación.

Por su parte, la psicología conductual y de la educación dedica su atención a todas las competencias necesarias para un buen rendimiento en el trabajo, distinguen o no a los ejecutantes superiores de los normales. Los conocimientos y las destrezas que se pueden desarrollar son ahora vistos como importantes grupos de competencias, al igual que las habilidades cognitivas, los valores, los rasgos de personalidad y los motivos. Los partidarios de esta metodología consideran el entorno del rendimiento como un factor decisivo del comportamiento del trabajador en el puesto de trabajo. Aunque algunas competencias se consideran innatas, muchas otras serían características que se pueden desarrollar. El marco de la psicología de la educación está, generalmente, emparentado con educadores, psicólogos conductuales y de la educación, y expertos del rendimiento.

El punto de vista con el que está tratado el análisis y desarrollo de modelos de competencias refleja, en concreto, los antecedentes profesionales en psicología de la educación. Los intereses de la ciencia de la gestión/ingeniería del trabajo se mueven por el análisis de funciones y tareas del puesto de trabajo. Los modelos proporcionan listas de tareas y actividades, y descripciones de los procesos y herramientas necesarios para el rendimiento eficaz. Esta información se utiliza para crear descripciones y evaluaciones de puestos, proceso estrechamente alineado con el tradicional análisis del puesto de trabajo; es decir, centrado más en el puesto que en el trabajador. Las descripciones de puestos suelen incluirlos conocimientos, destrezas y otras características que hacen falta para desempeñar el trabajo en ese puesto, pero el interés principal está en el propio puesto. El marco de la ciencia de la gestión es el defendido típicamente por los expertos en la reingeniería y la calidad total, los especialistas en retribución, los gestores de recursos humanos y los consultores de clasificación de puestos.

Algunos tipos de análisis de competencias son híbridos de estos marcos conceptuales que se acaban de mencionar. El trabajo de Robert Kelley, Janet Caplan y otros, dedicados a identificar las características de los “ejecutantes estrella”, es un buen ejemplo.

Este trabajo se centra en los trabajadores con rendimiento más alto de una organización (psicología diferencial), pero da también mucha importancia a las estrategias de trabajo utilizadas por estos ejecutantes destacados o “modélicos” que pueden ser adoptadas y desarrolladas por otros trabajadores (psicología de la educación) (Kelley y Caplan, 1993).⁸

Muchas organizaciones están adoptando prácticas y sistemas de recursos humanos basadas en competencias para encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de su personal en el nuevo entorno de trabajo. Estas son algunas de las principales ventajas que se pueden encontrar en los sistemas basados en competencias:

- Descartan funciones y puestos demasiado limitados, y se inclinan por procesos integrados y trabajo en equipo
- Aportan la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios en las necesidades de los clientes y en las condiciones del mercado, mediante el correcto ajuste-despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias
- Crean una cultura de aprendizaje continuo
- Sustituyen las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral
- Proporcionan a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega
- Los sistemas de gestión de personal basados en competencias contribuyen a la asignación de autonomía responsable a los empleados, porque les proporcionan un mayor poder de decisión sobre sus propias vidas profesionales
- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto que ocupan en ese momento, y qué competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos
- Los sistemas basados en competencias aportan también una mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución, ya que se establecen para su ejecución unas políticas claras y comprobadas.- y es precisamente esta aportación a la justicia y a la igualdad la que fomenta la diversidad dentro del personal, dejando claro a todos los empleados el camino a la excelencia y al progreso en la organización.

⁸MCLAGAN, P.A. "People Systems: The Next Generation of Competencies". Paper presented at The Fourth International Conference on Using Competency-Based Tools and Applications to Drive Organizational Performance, Boston, September 29-October 1, 1997.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEÓRICO

Debido al crecimiento de las empresas y demanda de personas estas se vieron en la necesidad de implementar un procedimiento sistemático y confiable para conocer y medir los resultados del individuo, sus actitudes, habilidades conducta, en decir su contribución a la organización. Por tanto la descripción de cargos y más específicamente la evaluación de desempeño por competencias es una herramienta que beneficia tanto a la organización como al empleado mismo, teniendo en cuenta que es un método objetivo con el cual las empresas hacen un monitoreo del desempeño y de las diferentes potencialidades de cada uno de los colaboradores ya que estos pueden darse cuenta de sus fortalezas y debilidades.⁹

Dentro de este nuevo marco la evaluación de desempeño por competencias se perfila como un nuevo campo de la ¹⁰psicología organizacional y como una herramienta que permite medir la competitividad de los puestos de trabajo y orientar los procesos y estrategias empresariales.

6.2 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es un documento que recopila la información de un cargo, que se obtiene de su análisis y descripción. La organización de los datos debe estar en forma secuencial, por importancia de las funciones que se tienen que desempeñar en él. Presta el servicio de permitir globalizar el cargo y ayuda a la persona que lo va a ejecutar para que tenga pleno conocimiento de su trabajo. Es una herramienta que debe ser flexible, para que se ajuste fácilmente a los cambios de la organización.¹¹

⁹ ALVAREZ, Carlos. La administración de personal en Bogotá. Departamento de publicaciones. Universidad Jorge Tadeo Lozano. 1989. Página 129.

¹⁰CHIAVENIATO Idalberto. Administración de recursos humanos. Edición Mac Graw Hill. Segunda edición. 1194. Página 259-260.

¹¹CAMARGO NIÑO, Laura Marcela. PULECIO MUÑOZ, Luis Enrique y MENDEZ SANDOVAL, Miguel Alexander. Propuesta de manual de funciones del psicólogo jurídico en el instituto colombiano de bienestar familiar - ICBF

6.1.1 Descripción de puestos. La descripción de puestos son documentos que brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado del puesto en sí.

6.1.2 Análisis de cargos. Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se ocupa del contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

6.1.3 Estructura del análisis de cargos. La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En términos generales, el análisis de cargos hace referencia a cuatro áreas de requisitos aplicadas generalmente a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo

Estos a su vez presentan la siguiente división:

6.1.4 Requisitos intelectuales. Estos requisitos tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requerimientos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales de mayor relevancia, se tienen:

- Instrucción básica
- Experiencia básica

- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

6.1.5 Requisitos físicos. Los requisitos físicos hacen alusión a la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

6.3 RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS.

Esta clasificación se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones. Generalmente se utilizan los siguientes métodos para realizar la descripción de cargos:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

A continuación se describirá cada uno de ellos:

6.3.1 Método de la observación directa. Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su antigüedad como por su eficiencia. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es el más adecuado para aplicarlo a los trabajos que realizan operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

6.3.1.1 Ventajas.

- Veracidad de los datos obtenidos debido a que se originan en una sola fuente
- No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- Método ideal para puestos sencillos y repetitivos
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis del puesto (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?)

6.3.1.2 Desventajas.

- Costo elevado, se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- No permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis
- Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

6.3.2 Método del cuestionario. Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

6.3.2.1 Ventajas. A continuación se presentan algunas ventajas más importantes del método:

- Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido
- Es el método más económico para el análisis del puesto
- También es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez
- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos

6.3.3 Método de la entrevista. El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

6.3.3.1 Ventajas.

- Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas
- Método de mejor calidad y el que proporciona un mayor rendimiento en el análisis, debido a la obtención racional de los datos
- No tiene contraindicaciones; se puede aplicar a puestos de cualquier nivel.¹²

Este método por ser el más flexible y práctico, genera información más completa y detallada sobre la datos que se está recolectando, en este caso sobre las responsabilidades y funciones del cargo, por esto, la empresa Ángel Diagnostica decidió realizar y organiza una cita con el colaborador encargado de cada proceso y mediante la entrevista personal actualizar y ajustar la descripción de cargos.

6.3.4 Métodos mixtos. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista: en principio el ocupante llena el cuestionario y después se hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc. La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, tiempo, objetivos del análisis y descripción de cargos¹³

¹² BACHENHEIMER, Herman. Análisis de cargos. [En línea]. Pontificia universidad javeriana de Cali. Disponible en internet: http://drupal.puj.edu.co/files/OI119_Herman_0.pdf.

¹³ Métodos de descripción y análisis de cargos. [En línea]. Disponible. en internet: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/10/mtodos-de-descripcin-y-anlisis-de.html>. [Citado 4 Julio 2013].

6.4 DEFINICION DE COMPETENCIAS

Spencer & Spencer (1993) considera que las competencias son: “una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un sentimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio¹⁴”.

Para Boyatzis, R. (1982) las competencias son “un conjunto de patrones o características de conducta de un individuo, que la persona manifiesta en el desempeño de un cargo el cual permite rendir de forma efectiva en sus tareas y funciones¹⁵”.

Para Martha Alles las competencias hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto puede tener diferentes características en diferentes empresas y sectores del mercado¹⁶.

Rodríguez y Feliú (1996) define las competencias como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad¹⁷".

Según Levy Leboyer: Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces y eficientes en una determinada situación¹⁸.

En su mayoría los autores que han investigado la evaluación de desempeño por competencias coinciden en que las competencias son aspectos relacionados directamente a los puestos de trabajo y a su nivel de productividad, entendiendo que el colaborador tiene las competencias idóneas para el cargo las cuales están bajo su responsabilidad, de esta manera las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses expresadas en conductas y

¹⁴SPENCER, L.M. Y SPENCER, S.M. (1993) Competence at Work models for superior performance, USA: John Wiley and sons, Inc.

¹⁵BOYATZIS, R. (1982). The Competent Manager. N.Y.: Wiley and Sons

¹⁶ALLES, Martha.

¹⁷FELIÚ SALAZAR,P. Y RODRÍGUEZ TRUJILLO,N. (1996) “Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial (PEG01) Psico Consult.

¹⁸LEVY, Levyer, Claude. Gestión de las competencias. Edición gestión 2000. Barcelona. 1997.

hábitos efectivos, puestos en práctica para desempeñarse de manera destacada y lograr resultados exitosos.

A esta interpretación se suma la Organización Internacional del Trabajo OIT con su definición sobre las competencias en la cual la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada (CINTERFOR/OIT, 1997)¹⁹.

También debe tenerse en cuenta que las competencias no están ligadas solo a las capacidades laborales y reales de un colaborador, puesto que los seres humanos adquieren valores y principios en la niñez que serán definitivas para alcanzar ciertas competencias a lo largo de su vida laboral, es por eso que la definición de la doctora Alles es la más cercana al termino actual sobre la definición de competencias ya que no solo dependen de las capacidades demostrables para alcanzar el logro de unos resultados, también son características intrínsecas en la personalidad, en el estilo, plan de vida y cosmovisión de un individuo.

Producto de estas definiciones lo cierto es que los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la administración del talento humano, y en fases iniciales del sistema aporta mucho en el proceso de selección de la compañía. El proceso en general inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a dichas competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al cual se aspira. De este modo el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o a partir de la definición de las competencias claves requeridas durante el desempeño de sus actividades diarias.

6.5 TIPOS DE COMPETENCIAS

Existen diferentes autores que han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias.

Boyatsis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: Gestión y acción por objetivos,

¹⁹BEER, Michael. Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de HAVARD Business School.CECSA. México, 1999.

liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.²⁰

Con relación a los tipos de competencias, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar competencias simples y complejas según su estructura y competencias actuales y potenciales según el carácter temporal.

Las competencias críticas son aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según G. Bunk (1994) se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

En esta dirección, Figueiredo, R. (1995) en un artículo titulado: “El perfil del ingeniero requerido por la empresa”, formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de “ensuciarse las manos”, de auto motivación; actitud favorable para “trabajar con otros”, conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Salas, C. (1996) en su artículo “¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?”, clasifica dichas características de la manera siguiente: del entorno: necesidades de la población, factores ambientales que facilitan o limitan el logro de su visión y misión, aspectos legales, recursos disponibles, reconocimiento de las oportunidades de mejora; personales: visión y misión personal en la empresa, creatividad e imaginación, autoestima, seguridad y confianza, sólidas bases éticas, liderazgo, trabajo en equipo, disfrutar de su trabajo; académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización por áreas, nuevos conocimientos y practicas: aptitudes que deberá tener el profesional del siglo XXI para lograr su cometido: Habilidades y destrezas que le permitan poner en práctica las características adquiridas en los grupos anteriores dentro de ellas incluye: el sentido común, buen humor, distinguir lo correcto de lo incorrecto,

²⁰ ZAYAS, Agüero Pedro Manuel. Las competencias una visión teórico – metodológica, Universidad de Holguín. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>. Consultado el 06 de octubre de 2013.

empatía, idealizar sin perder contacto con la realidad, claridad para comunicar sus ideas, espontaneidad, transmitir sinceridad, respeto y confianza.”

Las competencias laborales se clasifican en competencias técnicas o del puesto y competencias directivas.

Los tipos de competencias directivas son: estratégicas, intra estratégicas, y de eficacia personal.

- Las competencias directivas son las que se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo es posible incluir: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y la red de relaciones
- Las competencias intra estratégicas son comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo
- Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Se dividen cada una en sub-competencias: pro actividad, creatividad, autonomía personal, autogobierno, concentración, autocontrol, gestión personal, del tiempo, de estrés, del riesgo, desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

La firma consultora de recursos humanos y formación, HAY GROUP. (1999) tiene entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal. Hay Group, ha clasificado de diversas formas los tipos de competencias:

- **Competencias diferenciadoras:** son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media
- **Competencias umbral o esenciales:** son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada
- **Competencias poseídas:** se relacionan con las percepciones, valores y preferencias, las conductas y reacciones, la forma de relacionarse con los otros, las actitudes.
- **Competencias desarrollables:** Son aquellas que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Incluyen conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación: uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretar información gráfica.

En este último par, se aprecia la distinción entre las competencias que los sujetos adquieren y son desarrollables y las competencias que estos poseen y que ofrecen mayor dificultad para modificar. La organización Hay Group hace una clasificación genérica de las competencias.

- **Las competencias genéricas:** Son aquellas que están ligadas a la dimensión psicológica del hombre, directamente relacionadas con la autoimagen, los rasgos, valores y motivos, que constituyen la causa de un desempeño superior en varios puestos de trabajo, donde se desempeñan los roles de tipo directivos, profesionales, técnicos, entre otros; y que representan a la cultura organizacional de una empresa.

Estas competencias han sido determinadas por la firma Hay Group y han sido objeto de estudio de muchas organizaciones en el mundo, lo que ha develado que este tipo de competencias se manifiesta de forma reiterativa en diferentes puestos de trabajo.

La firma de consultoría Hay Group lista y define veinte competencias genéricas, que han sido organizadas en seis grupos fundamentales, tomados como indicadores de análisis para este estudio. Las competencias genéricas se distinguen de otros tipos de competencias, sobre todo porque ellas no son inherentes a un solo puesto de trabajo, sino que pueden ser demostradas en varios puestos y se consideran fundamentalmente la causa de desempeños superiores, además que pueden ser poseídas así como desarrollables.

Las competencias genéricas se muestran, como resultado de la aplicación de la técnica de entrevista de incidentes críticos durante más de 20 años en diferentes puestos y organizaciones del mundo. Esta técnica consiste en entrevistar a los trabajadores que muestran un desempeño superior y adecuado en sus puestos de trabajo con el propósito de indagar en las acciones que llevan a cabo estas personas para lograr lo anterior, lo que se traduce en rasgos, capacidades y características personales, permitiendo conocer las competencias esenciales que requiere determinado puesto

- **Competencias de logro y acción:** Motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información
- **Competencias de ayuda y servicio:** Sensibilidad interpersonal, orientación al servicio al cliente
- **Competencias de influencia:** Impacto e influencia, conocimiento organizativo, Construcción de relaciones

- **Competencias gerenciales:** Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo
- **Competencias cognitivas:** Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimiento y experiencia
- **Competencias de eficacia personal:** Autocontrol, Confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización

6.5.1 Enfoques según el tipo de competencias. El tipo de competencias del ser humano, se construyen a partir de proceso. En este sentido, las competencias son algo más que un concepto. Así, para definir las clases de competencias es necesario conocer las diferentes escuelas de pensamiento, encontrándose que los más destacados a nivel internacional son: conductista, funcionalista, y constructivista.

A continuación se presenta una síntesis de las principales características de los enfoques de competencias de Mertens, 1996 citada por Rodríguez 2007.

6.5.1.1 Enfoque conductistas. Se fundamenta en las características personales que se expresan en comportamientos para un desempeño superior²¹.

El enfoque conductistas. Tiene su origen en los aportes de David McClelland (1973) y Richard Boyatzis (1982) quienes demostraron que para el éxito laboral de un empleado no son suficientes sus conocimientos técnicos especializados, sino que se requieren una serie de características personales adicionales, muchas de las cuales están enraizadas en su propia personalidad. Así, los conocimientos técnicos especializados serían solamente mediadores entre las características personales subyacentes del empleado y su comportamiento laboral que lo lleva a resultados laborales exitosos. Entre esas características personales se pueden citar, por ejemplo, los factores de personalidad, el tipo de inteligencia que predomina en el empleado (hoy se habla de inteligencia múltiple), el buen ajuste de su auto-esquema personal (auto-concepto, autoimagen, autoestima, auto eficacia, auto-respeto), sus valores, su carácter, sus actitudes²².

²¹RODRIGUEZ Sambrano, Hernando. El paradigma de las competencias hacia la educación superior. En: Revista Facultad de Ciencia Económicas: Investigación y reflexión. 2007. P 158.

²²La evaluación del desempeño con base en el modelo de competencias laborales. [En línea] Departamento administrativo del servicio civil distrital. Fundación universitaria alma mater. 2007. Disponible en internet: <http://relacioneslaboralesena.files.wordpress.com/2012/04/evaluacion-de-desempeno.pdf>.

6.5.1.2 Enfoque funcionalista. Se basa en la capacidad para realizar actividades y lograr resultados en una función productiva determinada, según criterios de desempeño²³.

El enfoque funcionalista. Desde el punto de vista funcional, la competencia se entiende como la capacidad de la persona de llevar a cabo ciertas funciones consideradas esenciales para el cumplimiento exitoso del propósito principal del cargo. El énfasis de esta orientación es el “saber hacer” en un contexto determinado y con unos propósitos definidos. El fundamento de este modelo es el análisis funcional²⁴.

El modelo funcionalista relaciona las competencias con las competencias laborales, las cuales, son definidas por autores como Tamayo (2003) como: la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”. Por su parte, Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto de competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ellos²⁵.

De esta manera, el enfoque funcionalista solo tiene en cuenta el saber hacer, es decir, las habilidades y conocimientos técnicos que se adquieren con la formación o con la experiencia en un área laboral, mientras que el enfoque conductista, tiene en cuenta no solo este tipo de características en un empleado sino también los diferentes tipos de inteligencia del sujeto, en ese sentido es más amplio por sus aspectos relacionados con el ser.

6.5.1.3 Enfoque constructivista. Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y de superación²⁶.

²³Op. Cit.

²⁴Op. Cit.

²⁵DELGADO ORTEGA, Ana María y LAVADO ALVARADO, Paola Andrea. Fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali Colombia. Magíster en Administración. Universidad Icesi. 2010

²⁶Op. Cit.

Según la fundación alma mater el **enfoque constructivista**, es un modelo privilegia los aprendizajes significativos, es decir, los aprendizajes que tengan un sentido para solucionar problemas de desempeño que enfrenta el empleado. El modelo constructivista se interesa en reducir la brecha existente entre las competencias que deberían exhibir los empleados para desempeñarse con éxito en su área y las que de hecho ponen en ejecución.²⁷

Según Capper, los nuevos enfoques sobre competencia, desempeño, habilidad, pericia y conocimiento, implican transformar las organizaciones: especialización flexible, orientación hacia el cliente, darle poder a la gente, administración horizontal, auto administración, equipos auto dirigidos y aprendizaje continuo, pasar de relaciones experto-novato a unas basadas en discusiones críticas en las cuales es probable que el “novato” sea capaz de hacer aportes valiosos al “experto”²⁸.

Analizados los enfoques anteriores, se puede inferir que el enfoque constructivista va más allá del enfoque conductista y el funcionalista; hoy en día el tipo de competencias puede depender de las necesidades de la empresa y del sector para el logro de los objetivos de la misma. Las empresas son conscientes de la importancia de incluir dentro de sus procesos de selección herramientas que midan el tipo de valores y principios en el sujeto, manejo de información confidencial, vocación de servicio, manejo de los recursos financieros, entre otros, máxime para puestos de tipo directivo. Debido a la complejidad de llevar procesos de selección costosos y largos, las empresas deben ser conscientes que se debe invertir en los empleados con entrenamientos y capacitaciones, acciones en coordinación de equipos auto dirigidos, flexibilidad, y administración horizontal, llevándolos a experiencias de auto aprendizaje y éxito no solo en sus labores propias del cargo sino también en el ser.

6.5.2 Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias. Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde quiere llegar la empresa, objetivos y la misión: qué, hace; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hace.²⁹

²⁷ Op. Cit. 21

²⁸ CAPPER, Phillip. “La competencia en contextos laborales complejos”. En: ARGÜELLES, Antonio y GONCZI, Andrew. Educación y capacitación basada en normas de competencias: una perspectiva internacional. México: Limusa, 2001.

²⁹ ALLES, Martha. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. p.37.

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

En ambos es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

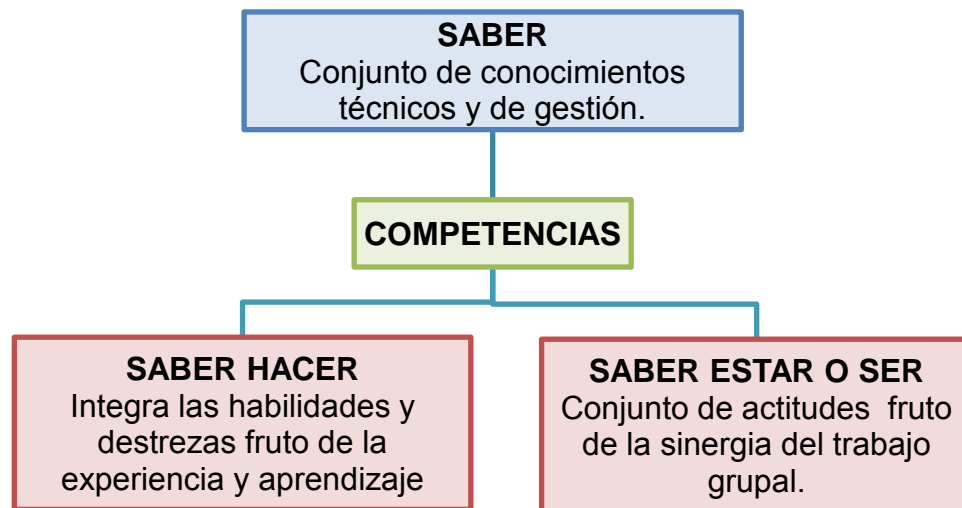
6.6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Según Idalberto Chiavenato se define como el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables condicionante que influye mucho en él. Entonces, la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro.³⁰

La evaluación de competencias debe centrarse en el ámbito conductual, más concretamente en los comportamientos observables derivados del saber, el saber hacer y el saber estar. En este sentido Bommensath considera que las competencias en la empresa se plasman a través de la combinación de tres vectores de análisis (Cantera, 1997, 382).

³⁰ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias: el Diccionario. Citado por: CHIAVENATO Idalberto.

Figura 6. Modelo COP/IE93



Fuente: BLANCO PRIETO, Antonio. Trabajadores competentes; introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Competencias Laborales.

A partir de esta triada básica elaborada por Bommensath, diferentes autores (Besseyre des Horts, 1989; Cantera, 1997 y Pérez, 1999) consideran que las políticas de gestión de recursos humanos en las organizaciones contemporáneas deben adoptar un nuevo enfoque basado en la también triple dimensión de adquisición. En este subproceso se requiere identificar las competencias requeridas para desempeñar un cargo específico (Cook y Bernthal 1998 citados por Cajiao y Giraldo, 2005). En este proceso, Alles (2000) citando a Ansorena Cao, plantea siete pasos para definir un perfil:³¹

- La descripción del puesto (cuando el puesto no es nuevo puede eliminarse este paso)
- El análisis de las áreas de resultados, es decir, los efectos que se esperan de las acciones que realice la persona en el cargo
- Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo, ejemplificando situaciones específicas en la que el ocupante debe desplegar sus competencias

³¹DELGADO, Ana, LAVADO, Paola. Fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali Colombia. Cali. Universidad Icesi. 2010. 48 pág.

- Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño en el puesto de trabajo, como la formación básica, la formación complementaria, la experiencia previa y los idiomas
- Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo (estilo de liderazgo del Jefe inmediato, características de los clientes, y proveedores)
- Análisis de las competencias conductuales imprescindibles para el desempeño eficaz del puesto de trabajo
- Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo, referenciando que a las competencias se les puede establecer cuatro niveles según Alles (2000), no obstante, éstos pueden variar entre tres y cinco niveles.

Es importante considerar que la evaluación de desempeño tiene sus inicios en la descripción de cargos cuando se hace necesario determinar los perfiles de un puesto de trabajo, a su vez la evaluación de desempeño cuenta con un sustento filosófico, sociológico y psicológico que responde a la globalización de los mercados y del conocimiento, por lo que éste es un proceso de medición, acompañamiento y ajuste permanente de la enseñanza y del aprendizaje en el área académica, laboral y en la cotidianidad. Por lo tanto, la evaluación por competencias se ubica como la medición de capacidades, habilidades, destrezas, actitudes y valores del sujeto en un momento específico y en diversos ámbitos sociales.

6.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. No obstante se hará una pequeña referencia a los distintos métodos para que el lector tenga un panorama más completo sobre la temática.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en los resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

6.7.1 Métodos basados en características. Este método está diseñado pensado en medir hasta que tanto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera importantes para el presente o para el futuro. Este método es de fácil aplicación.

6.7.1.1 Escalas gráficas de clasificación. Cada característica para evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

6.7.1.2 Método de escalas mixtas. El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio o inferior.

6.7.1.3 Método de distribución forzada. El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.

6.7.1.4 Método de formas narrativas. El método de formas narrativas requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

6.7.2 Métodos basados en comportamientos. Los métodos basados en comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían exhibirse en el puesto.

6.7.2.1 Método de incidente crítico. Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

6.7.2.2 Escala fundamental para la medición del comportamiento. Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.

6.7.2.3 Escala de observación de comportamientos. Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñando para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

6.7.3 Métodos basados en resultados. Este método se basa en la medición de productividad: ejemplos clásicos; vendedores evaluadores según el volumen de ventas a los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad.

6.7.3.1 Administración por objetivos. Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdos entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable³².

6.7.4 Método de la observación. Con esta técnica se puede obtener evidencias de habilidades, destrezas, aplicación de conocimiento y actitudes del colaborador, en forma detallada y permanente, con el propósito de brindarle orientación y realimentación cuando así lo requiera para garantizar el desarrollo de sus competencias y el logro de los resultados de aprendizaje. Se puede hacer uso de instrumentos tales como: lista de chequeo y escala de estimación³³.

6.7.5 Método simulación. Con esta técnica se puede generar condiciones similares a las normales, teniendo control de situaciones complejas. Se puede obtener evidencias de habilidades, destrezas, aplicación de conocimiento y actitudes del colaborador. Entre los medios utilizados para simular situaciones se tiene software especializado, simuladores a escala, pruebas de habilidad o ejercicios prácticos. Se puede hacer uso de instrumentos tales como: lista de chequeo y escala de estimación.

6.7.6 Método valoración de productos. Es utilizada cuando son observables los productos que genera en la función productiva o formativa y evidencia el

³² ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Página 38. Editorial Granica, 2005 Buenos Aires. Argentina.

³³ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA. Metodología para evaluar y certificar competencias laborales y Guía para seleccionar técnicas y elaborar instrumentos de evaluación de competencias laborales, [En línea].2003. Disponible en: <https://sites.google.com/a/misena.edu.co/aprendizaje-en-el-sena/tecnicas-de-evaluacion> el 07 de octubre de 2013.

desempeño. Los productos pueden ser registros, planes, informes, diseño de procesos, entre otros. Se puede hacer uso de instrumentos tales como: lista de chequeo y escala de estimación.

6.7.7 Método formulación de preguntas. Se utiliza para obtener evidencia de los conocimientos esenciales para el desarrollo de las competencias. Se complementa con las evidencias obtenidas de desempeño y de producto. Puede ser utilizada además para la formulación de casos hipotéticos, evidenciando la aplicación de conocimientos cuando no es posible hacerlo a través de la observación en ambiente real de trabajo o simulación de situaciones. Es importante resaltar que la formulación de preguntas es necesaria más no suficiente para emitir un juicio sobre la competencia de un estudiante. Para ello se hace el instrumento de cuestionario.

6.7.8 Método estudio de caso. Es una técnica que trabaja con información de un hecho real o hipotético en una organización y que tiene aplicaciones para procesos de aprendizaje. Generalmente el caso plantea preguntas para que sean resueltas según la estrategia definida por el instructor. Esta técnica se usa para evaluar competencias relacionadas con análisis de información, toma de decisiones y trabajo en equipo de niveles directivos. Se utiliza el instrumento de Cuestionario.

6.7.9 Método entrevista. Es una charla personal entre el entrenador y el colaborador que permite clarificar evidencias documentales presentadas, revisar y/o complementar las evidencias de desempeño, de producto o de conocimiento. Esta técnica es muy importante para verificar valores, actitudes y aspectos personales relacionados con el análisis crítico, capacidad de dirección, toma de decisiones, así como la profundidad en la comprensión de temas complejos y la habilidad para explicarlos en términos simples. Como instrumentos se requiere lista de chequeo y escala de estimación.

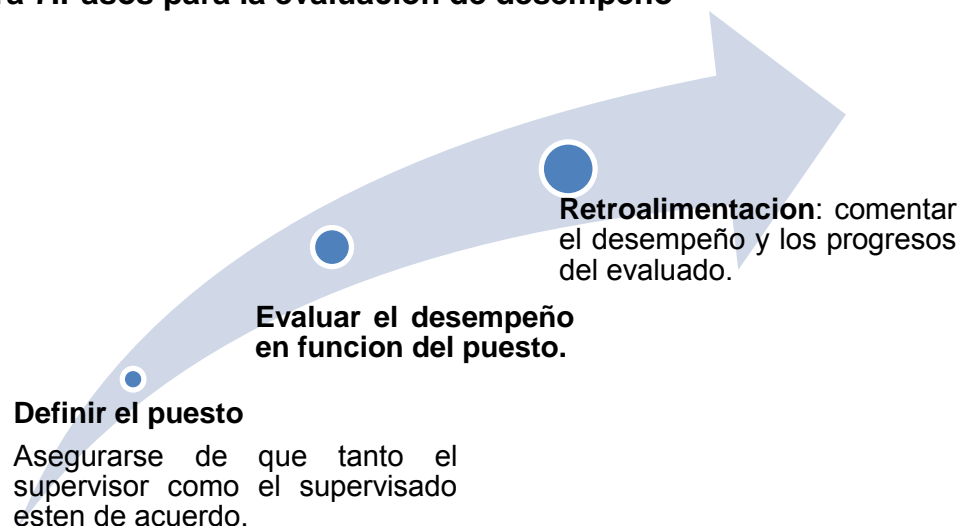
6.7.10 Método mapas. Son recursos que representan gráficamente el conocimiento (mapas conceptuales, mapas mentales, entre otros) que permiten representar jerárquicamente conceptos y proposiciones sobre un tema determinado, y las conexiones que ha logrado establecer entre ese conocimiento y otros que posee. Puede ser usado para trabajar en forma individual y grupal, pero se recomienda hacerlo en forma grupal por la riqueza que produce la discusión en torno a la construcción del mapa. Para la valoración de los mapas, lo más recomendable es establecer una lista de chequeo con los criterios y escalas de puntuación en los que se determine qué es lo que se considera más importante a ser evaluado, en función de qué estrategia y con qué finalidad.

Con respecto a los métodos o técnicas de evaluación anteriores, se considera que la más apropiada y la que más aplica al proyecto es el método basado en comportamientos ya que se pueden describir a mayor profundidad las tareas y el mismo desarrollo de las competencias dentro del marco laboral.

6.7.11 Pasos de una evaluación de desempeño. Según Martha Alles (2005) el método efectivo para efectuar una evaluación de desempeño, se fundamenta básicamente en 3 pasos. Estos se describen a continuación

- **Definir el puesto.** Asegurarse de que el evaluador y el evaluado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse como relación al puesto; es necesario que el evaluador y evaluado comprendan su contenido
- **Evaluar el desempeño en función del puesto.** Este incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente por la empresa
- **Retroalimentación.** Es un elemento de comunicación, el cual consiste en informar y/o comentar el desempeño, los progresos del colaborador así como sus debilidades en aras de superarlas.

Figura 7. Pasos para la evaluación de desempeño



Fuente: ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Página 42. Editorial Granica, 2005 Buenos Aires. Argentina

El análisis de la gestión o desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

- Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año
- Etapa intermedia o de evaluación del puesto. Antes de llegar al periodo final de evaluación –generalmente un año- es aconsejable establecer con cierta periodicidad- por ejemplo, cada 3 meses, cada 4 meses o cada 6- una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance de la consecución de objetivos
- Al final del periodo, reunión final de retroalimentación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias- por ejemplo, un consultor que en el año lleva dos grandes proyectos de los que informa a dos jefes diferentes- será evaluada por ambos jefes.

6.8 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Según Spencer y Spencer existen cinco tipos de características de competencias, a saber:

6.8.1 Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

6.8.2 Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

6.8.3 Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

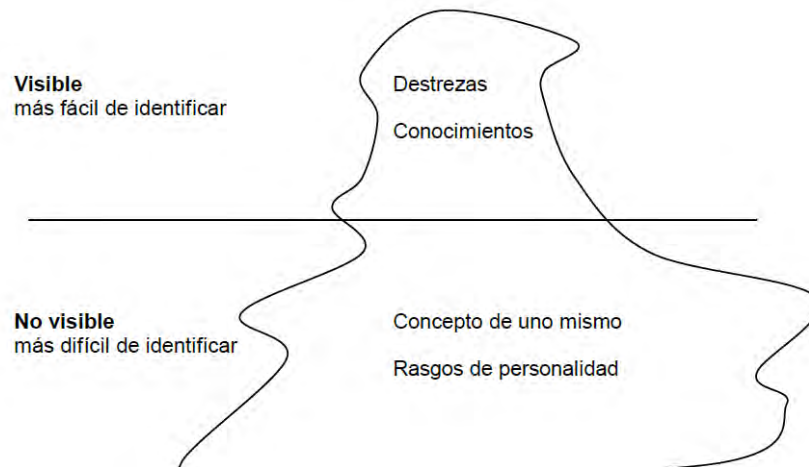
6.8.4 Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

6.8.5 Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

6.9 MODELO DEL ICEBERG

Continuando con los autores mencionados, éstos introducen el “Modelo del Iceberg”, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Figura 8. Modelo del Iceberg



Fuente: ALLES, Martha. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

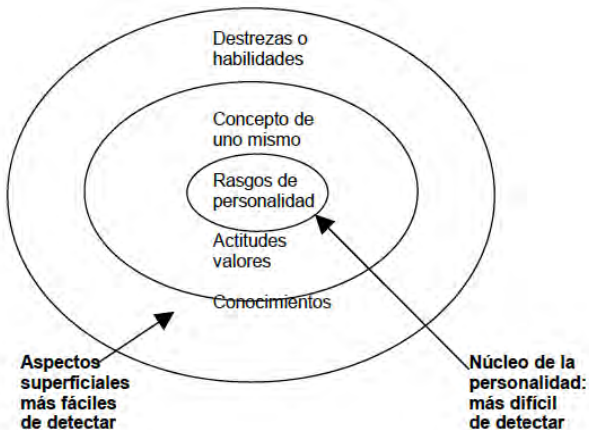
Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones³⁴.

Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, siguiendo el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

De los mismos autores es -también- el siguiente gráfico, que representa la mayor o menor dificultad de valoración o apreciación de las competencias según su tipo.

Figura 9. Clasificación de competencias según su dificultad de detección



Fuente: ALLES, Martha. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Citado por: Spencer & Spencer. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina. 30 p.

³⁴ Ibíd. 29 p.

6.10 CÓMO DEFINIR CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS

Los criterios efectivos de competencia permiten identificar el paso a paso, para medir las competencias que debe contener el cargo, a continuación se enumeran algunos de los más importantes y que se deben tener en cuenta para obtener resultados oportunos:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

6.11 MÉTODOS FRECUENTES PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Los métodos para el desarrollo de competencias se clasifican en dos grupos, los aplicados dentro del área de trabajo, y los aplicados fuera del mismo. Los métodos de desarrollo de personas dentro del área de trabajo a todas las acciones con este fin que se realizan junto con la tarea cotidiana en la organización. Los métodos para el desarrollo de personas dentro del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias.

Los métodos más usuales para el desarrollo de competencias dentro del área de trabajo son los siguientes.

- **Coaching.** Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback (retroalimentación) brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad –como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño. En este caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización.

- **Rotación de puestos.** Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios –incluso pueden ser de otras áreas-, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. La rotación de puestos puede ser planeada, o no. Ciertas organizaciones preparan verdaderos esquemas de rotación con sus respectivas fechas (planificación), para cada empleado.
- **Asignación de task-forces.** Traduciendo la expresión “taskforces” como “grupos especiales o equipos especiales”. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto. Habitualmente se combina con asignación a comités
- **Asignación a comités.** Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tiene siempre un propósito específico (por temas o por proyectos son las dos modalidades más frecuentes). Los comités tienen como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puedes tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales, en forma individual o como integrante de un grupo de individuos.

Ahora bien, se ha determinado que los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo como un grupo de actividades dirigidas tanto a la trasmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias, planeadas por la organización, que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera de él (considerando la ubicación geográfica), y a su vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona, o en cualquier otro.

- **Cursos formales de capacitación o formación.** Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella.
- **Lecturas guiadas.** Se relaciona con una de las actividades que hemos propuesto para el autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente, pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimiento como de competencias.

- **Capacitación online.** O instrucción guiada a través del ordenador. Mencionamos esta actividad por separado porque así se le visualiza en muchos ámbitos. En la mayoría de los casos se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico
- **Métodos de estudios de casos.** Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, lo cual son muy apropiados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- **Role playing.** También llamado, entrenamiento a través de la simulación. Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias.
- **Actividades de outdoors o fuera del ámbito laboral.** Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales estos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizan en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal.

6.12 TIPOS DE ESTUDIOS

6.12.1 Estudios descriptivos. Con mucha frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.³⁵

6.13 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos, resulta ser...un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos... con el fin de extraer significados relevantes en relación con un problema de investigación... [y se lleva] a cabo generalmente preservando su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización y sin recurrir a las técnicas estadísticas (Rodríguez, Gil y García, 1996: 200-201).

6.13.1 Análisis cualitativo. Un análisis cualitativo, se constituye, en un proceso activo y sistemático orientado a la comprensión e interpretación en profundidad de fenómenos educativos y sociales, en campos interdisciplinarios, trans disciplinarios y, en ocasiones, hasta contra-disciplinarios, para conducir a la transformación de prácticas y escenarios, a la toma de decisiones y también hacia la producción del conocimiento.³⁶

³⁵HERNADEZ SAMPIERI, Roberto. FERANDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Fundamentos de metodología de la investigación. Mc Graw Hill, 2007. Pág. 60.

³⁶CRUZDÍAZ, Mayz. Universidad de Carabobo. ¿Cómo desarrollar, de una manera comprensiva, el análisis cualitativo de los datos? Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35614571007>. Pág. 57-58

7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Fundamentalmente, el diseño metodológico se divide en tres fases, la primera es la fase de investigación de problemática presentada en la organización, la segunda fase se basa en el diagnostico actual de Ángel Diagnostica determinando las funciones de cargos en los distintos niveles, y la tercera fase es el diseño de una propuesta de evaluación de desempeño bajo el enfoque por competencias.

La metodología a trabajar en el desarrollo de esta propuesta es:

- **Diagnóstico de la situación actual.** En esta fase se analiza el estado actual del sistema ejecutado por la organización para realizar la actualización de los cargos y el enfoque o procedimiento utilizado para evaluar los resultados, cumplimiento de metas y desempeño por cada colaborador de acuerdo a sus funciones, de la misma manera se analizan los sistemas empleados en pasadas vigencias, periodicidad con la que se actualizan los cargos, principales inconvenientes y principales retos mejorar desde la gestión de la organización.
- **Identificar los cargos de las unidades de negocio.** Se verifica con el director responsable de cada unidad de negocio, si la estructura organizacional del departamento corresponde con la vigente.
- **Selección del método de descripción y análisis de puestos:** Con base en los diferentes métodos planteados se debe seleccionar el método más adecuado para realizar la investigación, en el siguiente proyecto se determinó el método de entrevista por considerar que tiene en cuenta aspectos como la confiabilidad de los resultados, flexible y productivo, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándoos.
- **Actualización de la descripción de cargos:** se organiza una cita con el colaborador encargado de cada proceso y mediante la entrevista personal se pretende actualizar y ajustar la descripción de cargos.
- **Determinar las competencias organizacionales y de rol:** se propone una lista de competencias que se adapten a las situaciones del entorno y a su vez estén acordes con la misión, visión, y objetivos estratégicos y factores prioritarios.

- **Asignación de competencias por cargos:** las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y familia de puestos; se realiza un comparativo de cargos vs. competencias; es decir, que competencias le corresponden para el desarrollo de las actividades del cargo y evaluar si efectivamente las competencias actuales corresponden a las requeridas por el puesto, precisando grado a nivel de la misma.
- **Diseño de la herramienta de medición de competencias:** Se diseña la herramienta en un formato Macro de Excel, la cual permite a través de una ponderación y/o calificación evaluar los criterios de cada competencia con respecto al cargo.
- **Entrenamiento:** se efectuó una capacitación a los directivos, coordinadores y jefes del laboratorio con el fin de proporcionar los lineamientos generales y la metodología para realizar la evaluación de desempeño, también para dar a conocer la herramienta o instrumento de medición, la escala de calificación.
- **Aplicar evaluación de desempeño:** los evaluadores (directores, coordinadores, jefes con personal a cargo) deben aplicar la evaluación de desempeño regidos bajo las directrices del departamento de talento humano, estos le proporcionaran un formato de evaluación a los evaluadores en donde calificarán al evaluado teniendo en cuenta los comportamientos observados durante el periodo de calificación. Para dicho proceso contarán con aproximadamente 1 mes.
- **Análisis de resultados:** los resultados se presentaron en una figura que genera la herramienta (programa donde se ingresan los datos de la evaluación). En la figura se identifican dos líneas, la primera corresponde al nivel esperado o requerido en cada una de las competencias, mientras que la segunda es el nivel obtenido. Esta información será útil para la toma de decisiones.
- **Retroalimentación:** es un mecanismo informativo que realizan los evaluadores con el fin de lograr indicar el nivel de los empleados en cuanto a los resultados de su desempeño, esto permite enriquecer la evaluación y estimular el desarrollo de las capacidades personales.

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

7.2.1 Fuentes primarias. La mayor parte de las fuentes de información fueron adquiridas a nivel de la organización en Ángel diagnóstica. Como parte de la recolección de la información se tuvieron en cuenta: las entrevistas personales, las encuestas dirigidas a los empleados del área administrativa y financiera en general. La intranet y asesorías directas con el área de gestión humana. Así mismo se hizo una revisión bibliográfica de libros relacionados con el tema en estudio.

7.2.2 Fuentes secundarias. La información también fue compilada a través de enciclopedias y publicaciones en internet tales como monografías y tesis que habían realizado investigaciones sobre la evaluación de desempeño por competencias.

8. ACTUALIZACIÓN DE CARGOS

8.1 DIAGNÓSTICO DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La descripción y análisis de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos puesto que aporta al propósito y la visión estratégica del cargo, es necesario para el proceso de selección de nuevo personal ya que determina el perfil, para la programación de planes de capacitación, para determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones. La descripción del cargo se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo.

En situaciones anteriores a la actual evaluación de desempeño la Organización Ángel Diagnostica contaba con un formato de descripción de cargos, en el que se incluían aspectos básicos, como la descripción de las funciones, principios y definiciones de las competencias que se usaban en ese momento. Sin embargo en el nuevo formato se hace énfasis en la diferenciación de funciones y responsabilidades, así como la ampliación de las competencias organizaciones y específicas en los diferentes niveles jerárquicos.


También se rediseñó la información del numeral nueve correspondiente al contexto organizacional. Se contaba con la definición de las competencias organizacionales, esta información era la misma para todos los cargos de la empresa, no había una clasificación por nivel de las competencias, lo cual no generaba ningún tipo de aporte substancial a la hora de realizar una evaluación del nivel obtenido.

Para ello fue necesario definir las competencias de acuerdo a la información estratégica de la empresa: misión, visión; en la descripción de cargos; se deben analizar las competencias actuales y determinar si es necesario un cambio, las competencias se deben indicar con su nombre, grado o nivel, también se debe clasificar las competencias organizacionales y de rol por niveles y por familia de puestos, con el fin de incluirlas en el formato de descripción de cargos y sirvan para mejorar el proceso de selección de personal desde el área de gestión humana.

Es responsabilidad del jefe de cada proceso y/o área realizar la descripción y/o actualización de los cargos que le reportan según la estructura organizacional con el apoyo del área de recursos humanos.

En el siguiente cuadro, se evidencia el formato inicialmente aceptado por la empresa (ver cuadro 1.) y posteriormente se relaciona el formato modificado, para la nueva descripción de cargos junto con la explicación de cada una de las partes del mismo. (Ver cuadro 2).

Cuadro 1. Descripción del cargo parte 1. (Formato inicial)

		DESCRIPCION DE CARGO		Código:
				Versión:
				Doc. Asociado:
				Vigencia:
1. INFORMACIÓN BÁSICA				
Nombre del Cargo		Área		
Cargo del Jefe Inmediato		Sede de trabajo		
Cargos Pares		Ciudad		
Cargos Colaboradores Directos		Período de adaptación al cargo		
CARGO SUPLENTE				
2. PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO				
3. ALCANCE / TAMAÑO DEL CARGO				
Aspectos Financieros (Presupuesto y Herramientas de trabajo)		Alcance en el Liderazgo de responsabilidades directas		
Equipos:		Unidad Estratégica de Negocio		
Presupuesto		Unidad de Proceso		
Gastos		Unidad de Soporte Administrativa		
Otros:		Otra: (Presidencia y Gerencia)		
		Otros (personal contratista o por servicios bajo cargo:		
4. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN				
Relaciones Internas				
¿Con quién?		¿Para qué?		

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Cuadro 1. (Continuación)

Relaciones Externas		
¿Con quién?		¿Para qué?
5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
Procesos	Funciones y Responsabilidades Principales	Indicador de cumplimiento
6. AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES		
Autónomas		Consultadas
7. COMITÉ EN LOS QUE PARTICIPA		
8. PERFIL DEL CARGO		
Nivel educativo		
Profesiones que aplican		
Especialización y/o maestría en:		
Conocimientos básicos y/o complementarios		
Experiencia Requerida (cargos similares).		
Conocimiento de la Organización Requerida para el Cargo		
1. Manual de Calidad (mapa de procesos) 2. Planeación Estratégica 3. Matriz de Priorización de acuerdo a los Objetivos Estratégicos 4. Ficha de Indicadores del Cargo que Desempeña y del personal a Cargo. 5. Procesos y Procedimientos que tiene a cargo y en los que participa.		6. Reglamento Interno de Trabajo 7. Manual de Convivencia 8. Política de Seguridad Informática 9. Normas de Bioseguridad 10. Política de Seguridad Industrial, de Calidad, 11. Protocolos de Comunicaciones. 12. Políticas de la Organización en general.

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Cuadro 1. (Continuación)

9. CONTEXTO ORGANIZACIONAL
VALORES ORGANIZACIONALES DEL CARGO
Ética: Nuestro comportamiento en toda circunstancia se rige bajo acciones donde prima el interés colectivo sobre el interés individual; actuamos de manera clara y sincera en todas nuestras actividades con honestidad, integridad, equidad y transparencia.
Solidaridad: En Ángel somos consientes, respetuosos y comprensivos de las circunstancias de nuestros pacientes, por ello nos esmeramos en atender sus necesidades individuales que contribuyan a su salud y bienestar.
Respeto: Entendemos los deberes y derechos de cada una de las personas y actuamos, siempre, partiendo de la consideración y valoración de la dignidad del ser humano.
Compromiso y responsabilidad: Vamos más allá de nuestros deberes y obligaciones para superar la expectativas de los clientes y la Organización; respondemos por los actos y las decisiones que tomamos o delegamos.
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES DEL CARGO
Calidad: En Ángel entregamos los productos y/o servicios con excelencia y propendemos por satisfacer las necesidades del cliente (interno y externo), en cuanto a su oportunidad, confiabilidad y confidencialidad. Para lo cual debemos esforzarnos por conocer las necesidades y contribuir a resolver los problemas del cliente.
Trabajo de equipo: En Ángel tenemos en cuenta las personas; sus esfuerzos individuales son valorados en la medida en que se integran y como conjunto maximizan los resultados en beneficio de la Organización y de sus clientes.
Orientación al logro: En Ángel nos orientamos al logro de resultados eficaces que contribuyan a agregar valor a la Organización.
Flexibilidad y Adaptabilidad: En Ángel reconocemos los constantes cambios del entorno y estamos dispuestos a asimilarlos y actuar sobre ellos, lo que hace indispensable las habilidades de adaptar, redefinir, reinterpretar o tomar nuevas acciones para llegar a la meta.
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
Orientación al cliente: Capacidad para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente externo, creando y manteniendo relaciones a corto y largo plazo, de igual manera con el cliente interno para lograr el desarrollo óptimo de los procesos.
Orientación al logro: Capacidad para encaminar todos los actos al logro de lo esperado actuando con velocidad y sentido de urgencia ante las decisiones importantes que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar los procesos de la Organización.
Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar en conjunto con todas las áreas de la organización para contribuir al logro de los objetivos comunes, Teniendo disposición para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas.
Mejoramiento continuo: Capacidad para desarrollar ideas y soluciones originales que permitan mejorar los procesos, las tareas y/o actividades relacionadas con su cargo de acuerdo a las necesidades de la organización.
Adaptación al cambio: Capacidad para modificar la propia conducta con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, superando las dificultades, incorporando nueva información y siendo versátil en el comportamiento, adaptándose a los distintos contextos, situaciones, medios y personas de manera rápida, con base en las políticas de la Organización.

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Cuadro 1. (Continuación)

COMPETENCIAS DEL CARGO			
Visión de Negocios: Capacidad para tener conocimiento global de la Organización y del entorno que le permita entender y anticiparse a los cambios del mercado para definir estrategias y planes de acción que apoyen el logro de los resultados de la organización a corto, mediano y largo plazo.			
Planeación: Capacidad para determinar eficazmente las acciones, los responsables, los plazos y recursos requeridos para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, siendo capaz de diseñar, documentar y garantizar la creación de estrategias que permitan el logro de las metas generando impacto e incremento en la rentabilidad de la Organización.			
Liderazgo: Capacidad de orientar la acción de los miembros del equipo en una dirección determinada, inspirando compromiso, confianza y motivación al equipo para el logro de los objetivos organizacionales.			
Empoderamiento: Capacidad para transferir a los miembros de los equipos el poder de decisión, haciéndolos partícipes para que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos y que se sientan responsables de sus actos y decisiones.			
Innovación: Capacidad para idear soluciones y métodos novedosos concretándolos en acciones a partir de la utilización de los recursos, asegurando la efectividad de los procesos en un contexto cambiante, priorizando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.			
10. OBJETIVOS ESTRATEGICOS ORGANIZACIONALES			
Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.			
Optimizar los procesos de la Organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.			
Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de Ángel que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.			
Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes.			
Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la Organización en el tiempo.			
11. APOORTE ESTRATEGICO DEL CARGO			
Fecha de Realización (DD/MM/AAAA):			
Revisado por:		Aprobado por:	
Nombre		Nombre	
Cargo		Cargo	
<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%;"></div> Firma del Trabajador		<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%;"></div> Firma del Jefe Inmediato	

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

8.2 DESCRIPCIÓN DEL CARGO

La actualización de la descripción de cargos y funciones se realizó mediante un proceso de planificación, siguiendo la planeación realizada por el departamento de talento humano; se elaboró un cronograma donde se plasmaron las diferentes fechas que se tendrían en cuenta para la actualización de los cargos por departamento y área.

Cada cargo del departamento administrativo y financiero de la empresa Ángel Diagnostica sufrió actualizaciones y modificaciones, este proceso llevó a aproximadamente 1 hora con 30 minutos por cargo, en el que se analizaron aspectos como estructura jerárquica, y requisitos intelectuales, definición de la responsabilidad del mismo, posición en el organigrama, subordinación, funciones entre otros. La obtención de la información se realizó mediante la aplicación del Método de Entrevista, este permitió un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto.

8.2.1 Beneficios de la descripción de cargos. Realizar la búsqueda de una persona para ingresar a la empresa, encontrar al candidato con las mejores cualidades, son parte del proceso de selección que debe realizar toda empresa, los cuales deben ejecutarse con profesionalismo y certeza, ya que una mala elección genera perjuicios a la empresa.


En la empresa Ángel Diagnostica se buscó optimizar el proceso de selección mediante la definición de la descripción de cargos y funciones del personal.

La descripción de cargos anterior, proporcionó información relevante y de importancia para el departamento de talento humano y más aún para el proceso de selección de la empresa, ya que se enumeraron todos los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades, funciones, nivel educativo, conocimientos básicos, capacidades que debe presentar el aspirante a la hora de presentarse a un proceso de selección.

La descripción de cargos, ayudó a recortar los procesos internos que se generaban a partir del proceso de selección; de esta manera, cada vez que se realizaba una publicación de una vacante, disminuía la inversión de tiempo y recursos y se logró hacerlos mucho más eficaces.

El siguiente formato de descripción de cargos, se utiliza como ejemplo para evidenciar la explicación y descripción cada una de las partes que lo componen.

Cuadro 2. Descripción del cargo (Formato actual)

		DESCRIPCION DE CARGO		Código:
				Versión:
				Doc. Asociado:
				Vigencia:
1. INFORMACIÓN BÁSICA				
Nombre del Cargo		Área		
Cargo del Jefe Inmediato		Sede de trabajo		
Cargos Pares		Ciudad		
		Cali		
Cargos Colaboradores Directos		Período de adaptación al cargo		
CARGO SUPLENTE				
2. PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO				
3. ALCANCE / TAMAÑO DEL CARGO				
Aspectos Financieros (Presupuesto y Herramientas de trabajo)		Alcance en el Liderazgo de responsabilidades directas		
Equipos:		Unidad Estratégica de Negocio		
Presupuesto		Unidad de Proceso		
Gastos		Unidad de Soporte Administrativa		
4. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN				
Relaciones Internas				
¿Con quién?		¿Para qué?		
Relaciones Externas				
¿Con quién?		¿Para qué?		
5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
Procesos	Responsabilidades Principales	Indicador de cumplimiento		

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Cuadro 2. (Continuación)

Funciones principales		
6. AUTORIDAD PARA TOMA DE DECISIONES		
Autónomas		Consultadas
7. COMITÉS EN LOS QUE PARTICIPA		
8. PERFIL DEL CARGO		
Nivel educativo		
Profesiones que aplican		
Especialización y/o maestría en:		
Conocimientos básicos y/o complementarios		
Experiencia Requerida (cargos similares).		
Conocimiento de la Organización Requerida para el Cargo		
1. Manual de Calidad (mapa de procesos) 2. Planeación Estratégica 3. Matriz de Priorización de acuerdo a los Objetivos Estratégicos 4. Ficha de Indicadores del Cargo que Desempeña y del personal a Cargo. 5. Procesos y Procedimientos que tiene a cargo y en los que participa.		6. Reglamento Interno de Trabajo 7. Manual de Convivencia 8. Política de Seguridad Informática 9. Normas de Bioseguridad 10. Política de Seguridad Industrial, de Calidad, 11. Protocolos de Comunicaciones. 12. Políticas de la Organización en general.

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Cuadro 2. (Continuación)

9. CONTEXTO ORGANIZACIONAL					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Competencias	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
Orientación al cliente					
Orientación al logro					
Trabajo en Equipo					
Adaptación al cambio					
Mejoramiento Continuo					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
Liderazgo					
Desarrollo de personas					
Planificación y Organización					
Negociación					
Visión Comercial y de Negocio					
Visión Estratégica					
10. OBJETIVOS ESTRATEGICOS ORGANIZACIONALES					
Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.					
Optimizar los procesos de la Organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.					
Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de Ángel Diagnostica que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.					
Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes.					
Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la Organización en el tiempo.					
11. APOORTE ESTRATEGICO DEL CARGO					
Fecha de Realización (DD/MM/AAAA):					
Revisado por:			Aprobado por:		
Nombre		Nombre			
Cargo		Cargo			
<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%;"></div> Firma del Trabajador			<div style="border-top: 1px solid black; width: 100%;"></div> Firma del Jefe Inmediato		

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

A continuación, se explicara cada uno de puntos o partes del formato usado para realizar la descripción de cargos y funciones:

El formato está diseñado de tal manera que contribuya al funcionamiento y control institucional de los diferentes procesos de la empresa, por tal motivo, la parte inicial o encabezado del mismo, cuenta con: la asignación de un código, la versión del documento, documentos asociados y vigencia.

- **Código:** Es una secuencia de caracteres asignados a cada cargo con los cuales el departamento de Gestión humana administra la existencia de este y con lo cual se identifica la sección a la que pertenece como también el consecutivo con el cual se identifica cada cargo.
- **Versión:** Información que permite observar el número de modificaciones que ha tenido el documento.
- **Documento Asociado:** Se refiere al procedimiento en donde se encontrara contenido las descripciones.
- **Vigencia:** Información que indica la fecha en que se emitió el nuevo formato.

8.2.2 Información básica. Se definen características generales del cargo, identificando: nombre, área y/o Departamento, cargo de jefe inmediato, sede en donde se ejecutara el cargo, cargos pares, ciudad, cargos de los colaboradores directos y por último se especifica el tiempo que se considera necesario para lograr adaptación al cargo, además del cargo suplente.

A continuación se especifica cada característica:

8.2.2.1 Nombre del Cargo. Especifica la denominación organizacional que se le ha dado al cargo ejemplo “Auxiliar de manejo interno” y se establece de acuerdo con la estructura organizacional, es decir el cargo debe estar en el organigrama, de lo contrario deberá ser aprobado por la Gerencia General y Gestión Humana para ser incluido en dicha estructura.

8.2.2.2 Área y/o Departamento. Se establecen de acuerdo a las áreas y/o departamentos definidos por la organización, tales como:

- Presidencia
- Gerencia General
- Administrativa y Financiera: esta incluye las áreas Facturación, Infraestructura, Suministros, Cobranzas, Tesorería y costos.
- Talento Humano

- Calidad
- Sistemas
- Contabilidad
- Mercadeo
- Operaciones

8.2.2.3 Cargo de jefe inmediato. De acuerdo al organigrama de la organización se especifica el cargo del jefe inmediato como se muestra en los siguientes casos:

Tabla 1. Ejemplo asignación de jefes

CARGO	JEFE DIRECTO / INMEDIATO
Director de Recursos Humanos y Mejoramiento	Gerente General
Director operativo y Administrativo de Bioindustrial	Director Bioindustrial
Director de Mercadeo y ventas Institucional	Director Institucional
Analista de Mejoramiento	Coordinador Gestión de la Calidad
Coordinador de Infraestructura	Director Administrativo y Financiero
Analista Contable	Director de Contabilidad

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

8.2.2.4 Sede de trabajo. En este espacio, se especifica el nombre de la sede o sedes donde estará la persona desempeñando el cargo.

8.2.2.5 Cargos pares. Son considerados como aquellos cargos que se encuentran en un mismo nivel, Se especifican los cargos pares de cada cargo de acuerdo a la organización del organigrama ejemplo:

Figura 10. Ejemplo de cargos pares



Fuente: Elaboración propia

Observando la figura anterior, si se desea estipular los cargos pares del coordinador de costos, se deben observar los cargos de su misma denominación (coordinación) y que se encuentren en la misma línea; en este caso los cargos pares serían: coordinador de infraestructura y coordinador de compras y suministro.

- **Ciudad.** En este espacio se especifica la ciudad o municipio en donde se ejecutará el cargo, teniendo en cuenta que Ángel Diagnóstica se encuentra en varias ciudades del Departamento del Valle y en expansión a otros departamentos.
- **Cargos colaboradores directos.** Se especifica el nombre de los cargos que estarán bajo su mando de acuerdo al organigrama.
- **Periodo de adaptación al cargo.** Se estipula el tiempo que se considera necesario para que la persona desempeñe adecuadamente el cargo.
- **Cargo suplente.** Se estipula solo para los cargos del área Bioindustrial el cargo suplente inmediato, para los cargos de las demás áreas se coloca N/A.

8.2.3 Propósito o misión del cargo. Se hace un breve resumen en donde se especifica el objetivo del cargo, se describe el objetivo global que el cargo aporta a la organización, se redacta el objetivo o propósito en un solo texto, debiendo contener, la misma, los siguientes apartados

8.2.4 Alcance. En el alcance se determinan algunos de los elementos con los que cuenta el cargo, como lo son: aspectos financieros y responsabilidades directas.

8.2.4.1 Aspectos financieros (Presupuesto y Herramientas de trabajo). En este punto se definen los aspectos financieros que involucra el cargo como:

- **Equipos.** Se especifica los equipos que se encuentran bajo su cargo y que son de utilización directa del cargo, ejemplo: computador fijo, portátil, impresora etc.
- **Presupuesto.** En caso de que se tenga a cargo un presupuesto se menciona el presupuesto ejemplo: presupuesto de ventas, presupuesto de inversión etc.
- **Gastos.** Se define qué tipo de gastos puede ejecutar mediante la autoridad de su cargo, ejemplo: viáticos, publicidad, invitaciones de representación etc.

8.2.4.2 Alcance en el liderazgo de responsabilidades directas. En esta parte se especifica la ubicación del cargo dentro de las unidades de la organización, las cuales son las siguientes:

- **Unidades estratégicas de negocio:** Institucional, usuario final, empresarial, Bioindustrial.
- **Unidad de proceso:** Operaciones, Confiabilidad.
- **Unidad de soporte administrativa:** Administrativa y financiera, talento humano, Calidad, Sistemas, Contabilidad, Mercadeo.

8.2.5 Relaciones en la organización

- **Relaciones internas.** Las relaciones a nivel organizacional o internas son aquellas que existen entre departamentos, es decir, la interacción entre personal de diferentes departamentos en el momento de la ejecución de las funciones y responsabilidades del cargo.

Por ejemplo: el cargo de Analista de selección del departamento de talento humano, se relaciona con áreas o cargos como: Administrativo y Financiero, calidad, Mercadeo etc.

- **Relaciones externas.** Por su parte, las relaciones externas son aquellas que existen entre los colaboradores del cargo con agentes externos a la compañía. Algunos de ellos son: Clientes, proveedores, consultores.

Además de especificar las áreas de relación, se debe especificar el ¿para qué?, de dicha relación, conociendo así la razón de ser, de dicha relación.

8.2.6 Responsabilidades del cargo. Se definen los procesos, funciones / responsabilidades del cargo e indicadores de cumplimiento en caso de que existan:

- **Proceso.** En este punto, se definen los procesos macros del cargo; a continuación se toma el cargo de Coordinador Administrativo de Recursos Humanos para ejemplificar esta situación:

Cargo: coordinador Administrativo de Recursos Humanos

Procesos: Selección, desarrollo y entrenamiento, compensación y beneficios, salud Ocupacional, administración de personal y bienestar

- **Responsabilidades principales.** Las responsabilidades hacen referencia al cumplimiento de los procesos específicos que cada cargo realiza para alcanzar su propósito o razón de ser. Aportando al cumplimiento de los resultados de la organización.
- **Funciones.** Las funciones hacen referencia a las principales actividades que cada cargo ejecuta para alcanzar las responsabilidades, en cada uno de los procesos a cargo.

Así, las funciones del cargo:

- Identifican los resultados clave que el Cargo aporta a la Organización.
 - Están centradas (se redactan) en términos de resultados.
 - Son permanentes con relación al desarrollo del Cargo.
 - Deben ser diferenciadas.
-
- **Indicador de cumplimiento.** Se refiere a los indicadores acordados para medir el nivel de gestión de las funciones del cargo.

8.2.7 Autoridad para toma de decisiones. En este numeral se describen todas las decisiones que puede tomar de manera autónoma o consultada; la primera son las que se pueden tomar sin consultar previamente al jefe, la segunda todas

aquellas que son consultadas al jefe inmediato, lo cual le impide actuar sin autorización previa.

8.2.8 Comités en los que participa. En esta parte del manual se especifican los comités a los que debe asistir el ocupante del cargo.

8.2.9 Perfil del cargo. Se especifican 5 elementos del cargo como: nivel educativo, profesiones que aplican, Especialización y/o maestría (en caso de que sea indispensable), conocimientos básicos y/o complementarios, experiencia requerida, ejemplo:

- **Nivel educativo.** Educación validada que se requiere para desempeñar el cargo como: Bachiller, técnico, tecnológico, universitarios, posgrado, Magister, etc.
- **Profesiones que aplican.** En caso de requerirse un profesional se especifica el tipo de profesión que se ajusta al cargo puede ser una o varias y/o afines ejemplo, Ingeniero industrial, Administrador de empresas, Economista etc.
- **Especialización y/o maestría.** En caso de que se necesite y de acuerdo al cargo se debe especificar la especialización, ejemplo: Administración de Salud, Administración etc.
- **Experiencia requerida.** Se especifica el tiempo de experiencia en otros cargos similares que debe tener el aspirante y que se ha considerado necesario para desempeñar el cargo de una manera adecuada ejemplo, un (1) año, dos (2) años.
- **Conocimientos básicos y/o complementarios.** Existen cargos que requieren conocimientos adicionales ejemplo, Cursos de Excel, calidad, servicio al cliente, conocimiento Norma ISO etc.

8.2.10 Contexto organizacional. En este numeral se precisaron las competencias organizacionales y específicas y los diversos niveles en los que se pueden clasificar cada una de ellas dependiendo del cargo; así, se marca con una x.

- **Competencias organizacionales.** En esta etapa se definieron las competencias organizacionales que son aplicables a todos los cargos de la organización y que se consideran como competencia exigida, puesto que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad.

Tabla 2. Competencias organizacionales

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES					
Competencias	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
Orientación al cliente					
Orientación al logro					
Trabajo en Equipo					
Adaptación al cambio					
Mejoramiento Continuo					

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Estas son las competencias que deben tener todos los cargos de la empresa, ya que son competencias transversales en las cuales se centra la estrategia de Ángel Diagnóstica. Dentro de la tabla 2, y de acuerdo al cargo, se establecen los niveles esperados entre los valor de 0 a 4. La ponderación de calificación se explicara en el siguiente capítulo.

- **Competencias específicas.** Competencias específicas que se requieren y que varían de acuerdo al cargo

Tabla 3. Competencias específicas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
Competencias	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
Liderazgo					
Desarrollo de personas					
Planificación y Organización					
Negociación					
Visión Comercial y de Negocio					
Visión Estratégica					

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Las competencias de la tabla 3, reflejan la descripción específica que debe tener cada cargo de acuerdo a las labores que desempeña, a la clasificación por familia de cargos y al perfil del mismo.

La siguiente tabla muestra como a partir del rol, se ajustan los niveles de las competencias.

Tabla 4. Asignación de competencias por familia de cargos en sus diversos niveles

COMPETENCIAS	Directivo UEN	Directivo Soporte	Directivo Medio	Administrativo	Asistencial Profesional	Asistencial Técnico	Operativo
Orientación al cliente	4	4	3	2	2	2	2
Orientación al logro	4	4	3	2	3	2	2
Trabajo en equipo	4	4	3	2	2	1	1
Adaptación al cambio	4	4	3	2	3	1	1
Mejoramiento continuo	4	4	3	1	3	1	1
Liderazgo	4	4	3				
Desarrollo de Personas	4	4	3				
Visión Estratégica	4	4	3				
Planificación y Organización	4	4	3	1	2	1	1
Visión Comercial y de Negocio	4	3	3				
Negociación	4	3	2				

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

En la tabla anterior, se realiza la asignación de competencias por familia de cargos en sus diversos niveles de cada competencia, esto con el fin, de diferenciar las competencias del nivel asistencial, operativo, administrativo y directivo.

8.2.11 Objetivos estratégicos organizacionales. En este numeral se definen los objetivos estratégicos que la organización ha considerado que deben servir de guía para el comportamiento operacional y táctico de la compañía, los cuales son:

- Fortalecer el desarrollo integral del capital humano que conduzca al mejoramiento organizacional.
- Optimizar los procesos de la Organización asegurando calidad y eficiencia en los servicios ofrecidos.
- Ampliar y consolidar el portafolio de productos y servicios de Ángel que permitan asegurar el crecimiento en ventas y la participación en el mercado.
- Desarrollar una cultura de servicio orientada al cliente, que permitan ganar y fidelizar los clientes.
- Obtener la rentabilidad económica esperada con responsabilidad social, para asegurar la consolidación de la Organización en el tiempo.

8.2.12 Aporte estratégico del cargo. En esta sección se describe el aporte estratégico del cargo y la incidencia en la planeación estratégica de la organización.

9. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

9.1 SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Para trabajar bajo un esquema de competencias se debe realizar la selección de las mismas; definir la misión: que hace la empresa; visión, hacia dónde va la empresa; y los objetivos organizacionales; de esta manera se definen competencias cardinales, es decir aquellas que son transversales a toda la organización y que tienen que ver directamente con el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo, también se definen las competencias específicas del cargo y de rol, estas últimas tienen que ver con la personalidad, experiencia ante diferentes situaciones, retos, desafíos laborales y niveles jerárquicos de la empresa o de responsabilidad.

En primera instancia se define la estrategia organizacional y partir de esta un desempeño esperado a nivel global, los objetivos bajaran en cascada a todos sus integrantes y se determinaran los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo.

Con objetivos individuales se describen y analizan los resultados para lograrlos, es decir las definen las competencias, teniendo competencias organizacionales y competencias de rol.

- **Competencias organizacionales:** son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización, es decir son las que caracterizarán y diferenciarán a todos los trabajadores Ángel.
- **Las competencias específicas:** son aquellas competencias concretas que deberán tener solo ciertos colectivos de personas, para este caso la categorización se realizó por roles desempeñados al interior de la organización³⁷.

³⁷Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Tabla 5. Competencias organizacionales

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Orientación al cliente	Es la capacidad de identificar y cumplir las necesidades de clientes internos y externos. Hace seguimiento de la satisfacción de los clientes en cuanto a servicios. Prioriza al cliente y se esfuerza por brindar una excelente atención. Es la capacidad de prestar el servicio con calidez. Crea siempre una imagen positiva de servicio en los clientes.
Orientación al logro	Es la capacidad de encaminar todos los actos alcanzando los resultados, con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Es la tendencia a alcanzar los resultados. Es fijarse metas desafiantes por encima de los estándares las cuales promueve en la organización. Es la capacidad de alcanzar altos resultados con calidad y confiabilidad. Es la habilidad para reponerse rápidamente frente a la frustración y enfocarse en la meta a alcanzar.
Trabajo en equipo	Es la capacidad para colaborar con los demás. Es formar parte de un grupo y trabajar juntos en la consecución de objetivos comunes. Es la capacidad de dar poder a los integrantes del equipo de trabajo, potenciándolo. Es la capacidad de dirigir y definir responsabilidades integrando los procesos, tareas y personas. Es la capacidad de tomar la iniciativa para involucrar a las personas con las habilidades requeridas para alcanzar la meta.
Mejoramiento continuo	Es la capacidad de optimizar los procesos, las tareas y/o actividades relacionadas con la organización. Es ser proactivo frente a las necesidades y cambios del entorno ajustando sus objetivos y su equipo a estos. Es proponer por iniciativa propia los cambios que identifica en el entorno e implementarlos. Es buscar oportunidades para mejorar la eficiencia interna. Es actualizarse permanente acerca de tendencias y nuevos procesos relacionados con su quehacer y el de la organización.
Adaptación al cambio	Es la capacidad de amoldarse con versatilidad a contextos, situaciones, medios y personas de manera rápida y adecuada cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en la organización. Implica conducir al grupo en función de la comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. Es la capacidad para cambiar formas de interpretar la realidad y ajustarse rápidamente a los cambios de la organización, tendencias y entorno. Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos. Es manejar la ambigüedad generando iniciativas que permitan desarrollar planes efectivos en su trabajo.

Fuente: Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Tabla 6. Competencias específicas

Competencia	Descripción
Negociación	Es la capacidad para cerrar las negociaciones y obtener un ganar – ganar para todos los involucrados. Es la habilidad para escuchar las necesidades del cliente y dar respuesta a todas sus objeciones. Es la capacidad para comunicarle al cliente en los diferentes encuentros que se tengan, todas las ventajas de los productos o servicios. Es ser capaz de tolerar las negativas del cliente y buscar diferentes formas para generar una actitud de compra que conduzca a un cierre efectivo.
Liderazgo	Es la capacidad para definir estrategias y objetivos restantes. Es la capacidad de fijar objetivos, transmitirlos, realizar seguimiento y retroalimentar, integrando las opiniones de la organización. Es la capacidad para orientar la acción del grupo en una dirección determinada. Es la capacidad de crear un clima de energía y compromiso transmitiendo motivación, logrando desarrollar las habilidades de las personas que hacen parte de la organización. Es ser ejemplo para la organización.
Desarrollo de Personas	Es la capacidad para ayudar a que las personas crezcan fortaleciendo su formación y desarrollo de competencias a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Es la capacidad de crear un clima de energía y compromiso transmitiendo motivación, logrando desarrollar las habilidades de las personas que hacen parte de la organización. Es la capacidad de construir un equipo que se muestra satisfecho del trabajo que realiza.
Visión Comercial y de Negocio	Es la capacidad de generar crecimiento comercial de la organización identificando oportunidades en el mercado. Es la capacidad de mantenerse informado sobre el entorno, los competidores y las nuevas tendencias. Es mostrar un constante interés por las variables Financieras que pueden afectar a la organización. Es la capacidad de pensar en términos de P&G (Cuenta de Pérdidas y Ganancias) y de Resultados. Es la capacidad de integrar todos los elementos del entorno en sus estrategias de negocio.
Planificación y Organización	Es la capacidad de determinar las metas y prioridades de la organización. Es la habilidad para estipular la acción, los plazos, los responsables y los recursos requeridos. Es hacer seguimiento a las tareas. Es definir y regirse por indicadores de gestión para garantizar el logro de las metas.
Visión Estratégica	Es la capacidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario para cumplir los objetivos de la organización. Es tener en cuenta tendencias futuras, posibilidades y eventualidades para exceder los objetivos de la organización. Es la capacidad para analizar permanentemente e incorporar en las estrategias y sus planes de acción, los cambios, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 6. (Continuación)

Creatividad e innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para situaciones de la organización, los clientes o los usuarios en un contexto cambiante. Es contar con una actitud creativa. Es la capacidad para presentar constantemente soluciones, productos, servicios e ideas diferentes a las convencionales. Es la habilidad para agregar valor a la organización y al negocio liderando emprendimientos.
---------------------------------	---

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

9.2 GRADOS DE LAS COMPETENCIAS

La evaluación de desempeño por competencias se lleva a cabo por niveles previamente establecidos por la empresa, esto se realiza con el fin de conocer cuáles son las capacidades potenciales de los trabajadores y cuantificar en qué grado debería estar desarrollada cada competencia dependiendo del staff o niveles jerárquicos de la organización:

A continuación, se mencionan los niveles o grados sobre los cuales se realiza la medición de las competencias, asignando un valor a cada grado desarrollado.

Tabla 7. Grados o niveles de las competencias

Calificación	Descripción
4	Ponderación alta.
3	Ponderación buena, por encima del estándar.
2	Ponderación mínima necesaria para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.
1	Insatisfactorio, competencia en su grado mínimo.
0	Necesidad de mejora urgente u competencia no desarrollada.

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Es necesario tener en cuenta que los niveles de las competencias se asignan de acuerdo a la familia de cargos, es decir estos se dividen en directivos, directivo medio, administrativo, asistencial y operativo.

9.3 CLASIFICACIÓN POR NIVEL JERARQUICO

Los empleados se clasificaron en 3 grupos, procurando agruparlos por familia de cargos. En la organización Ángel diagnóstica, se optó por agruparlos en niveles, siendo estos, directivo, directivo medio y administrativo; a continuación se relacionan cada una de las competencias cardinales y específicas del cargo para cada nivel.

Con el fin de permitir que la evaluación de desempeño sea de fácil aplicación y garantizar que la evaluación se ejecute en igualdad de condiciones para los diferentes cargos de la organización, se realizó una clasificación de las competencias por familia de cargos.

9.3.1 Nivel directivo de soporte. Esta clasificación comprende a aquellos cargos directivos que brindan información, que ayudan y dan soporte a los procesos misionales de la empresa; como procesos de toma de muestra, de patología, citología, de microbiología, fisicoquímicos, servicios complementarios de salud, que proporcionan el resultado final para la organización o razón de ser y que en otras palabras están directamente relacionadas con la finalidad para la cual fue creada la organización.

Los directivos del nivel directivo coordinan los lineamientos y filosofía del equipo humano de Ángel Diagnóstica y se encargan de que se cumplan adecuadamente para el desarrollo y evolución de la Institución de acuerdo con la Misión y Visión corporativa de la organización.

A su vez los directivos de soporte, deben cumplir con un perfil que este alineado con las responsabilidades y competencias que se requieren para el cargo, dentro de las más relevantes está tener un nivel de pregrado y especialización como mínimo, acreditar experiencia en el sector de la salud a nivel operativo y/o administrativo y competencias específicas del cargo.

El nivel directivo de soporte, comprende los siguientes cargos: Director de Talento Humano, Director de Gestión de Calidad, Director de Contabilidad, Director de Sistemas y en este caso el Director Administrativo y Financiero.

Así las cosas, la tabla 10, muestras tanto las competencias del rol administrativo como la clasificación de las mismas en los niveles dados.

Tabla 8. Competencias para los Directores de Soporte

COMPETENCIAS DIRECTORES DE SOPORTE					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
Orientación al cliente	X				
Orientación al logro	X				
Trabajo en Equipo	X				
Adaptación al cambio	X				
Mejoramiento Continuo	X				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
Liderazgo	X				
Desarrollo de personas	X				
Visión Estratégica	X				
Planificación y Organización	X				
Visión Comercial y de Negocio		X			
Negociación		X			

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

9.3.2 Nivel directivo medio. Generalmente son cargos que se encuentran un nivel por debajo de los directivos de soporte, son aquellos que deben tener una visión muy amplia de la empresa, siendo la visión la percepción simultanea de todo un equipo de trabajo con un mismo fin; los directivos medios inciden en la toma de decisiones del nivel gerencial, así como el administrar el personal y seguimiento a los procesos de medición de resultados y mejoramiento de la compañía.

El nivel directivo medio comprende niveles intermedios, como coordinaciones y jefaturas de área, son los que retroalimentan el nivel directivo de primer nivel desarrollando las estrategias en cabeza de los mandos superiores, generando nuevos espacios de dinamismo con el transcurso del tiempo, en una sucesión repetitiva de decisiones y actos; también se encargan de la coordinación de los recursos tecnológicos, humanos y financieros.

Tabla 9. Competencias para los Directivos Medio

COMPETENCIAS DIRECTIVO MEDIO					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
Orientación al cliente		X			
Orientación al logro		X			
Trabajo en equipo		X			
Adaptación al cambio		X			
Mejoramiento continuo		X			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
Liderazgo		X			
Desarrollo de personas		X			
Planificación y organización		X			
Negociación		X			
Visión comercial y de negocio			X		

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

9.3.3 Nivel administrativo. El nivel administrativo comprende cargos del nivel operativo y carreras de nivel técnico y tecnológico, estos cargos están en una línea diferente a la de directivos de soporte y directivos medios y generalmente son los que desarrollan, aplican y/o ejecutan directamente las actividades de apoyo.

Los administrativos en general son los responsables de los trabajos técnicos operacionales, cuyos responsables están ligados a actividades de la organización y de otras unidades de negocio. Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo, la oficina u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más específicas.

Dentro de los cargos que se encuentran establecidos en el nivel administrativo, se tiene: analista de inventarios, asistente de compras, auxiliar de mantenimiento, asistente de infraestructura, auxiliar de facturación, analista de tesorería.

Así las cosas, la tabla 10, muestras tanto las competencias del rol administrativo como la clasificación de las mismas en los niveles dados.

Tabla 10. Competencias para los cargos administrativos

COMPETENCIAS ADMINISTRATIVO					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1	Nivel 0
Orientación al cliente			X		
Orientación al logro			X		
Trabajo en equipo			X		
Adaptación al cambio			X		
Mejoramiento continuo				X	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
Planificación y organización				X	

Fuente. Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

9.4 CRITERIOS EFECTIVOS DE EVALUACION

Para medir el nivel de desempeño de cada competencia, se tuvieron en cuenta una serie de criterios. Los criterios son referencias que permiten detallar de manera objetiva el desempeño profesional en relación a cada elemento de competencia; se refiere a los resultados esperados. Sirven como indicadores para verificar la calidad del desempeño profesional del trabajador y permiten evaluar si se ha alcanzado o no el resultado descrito en el elemento de competencia respectivo.³⁸

Estos criterios fueron definidos según comportamientos observables los cuales son fácilmente evidenciados a la hora de ejecutar la evaluación.

El evaluador debe revisar previamente las competencias y los criterios asociados a los diferentes niveles con el fin de tener una idea del actuar del trabajador, garantizando objetividad e imparcialidad a la hora de evaluar; esta es la razón por la cual muchas empresas califican sus empleados, procedimientos y auditorías a través de outsourcing.

Ver anexos: A.

³⁸AGUDELO, Santiago. Certificación ocupacional. Manual didáctico. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1993.

9.5 FORMATO DE EVALUACION

El formato de evaluación es una herramienta que diseñó el Departamento de Recursos Humanos tras la iniciativa de realizar la evaluación de desempeño por competencias, en Ángel Diagnostica para el año 2013, los elementos que hacen parte del cuestionario al interior del formato son: competencias, criterios de evaluación (comportamientos observables), clasificación por nivel jerárquico y grados de calificación.

El formato de evaluación varía de acuerdo al tipo de cargo es decir, a la clasificación por familia de cargos que se mostró anteriormente, cada familia de cargos tiene asociadas ciertas competencias y por ende el nivel de cada competencia y los criterios de la misma

Por tanto, la empresa definió y estandarizó tres tipos de formato, los cuales se aplicaron a cada uno de los colaboradores de la empresa. El siguiente es el formato de evaluación del rol administrativo:

Cuadro 3.Formato de evaluación

		FORMATO DE EVALUACIÓN ROL ADMINISTRATIVOS	
Fecha: _____			
PERIODO DE EVALUACIÓN DEL. _____ AL: _____			
NOMBRE EVALUADO: _____ CARGO: _____			
AREA: _____ SEDE: _____			
COMPETENCIA	NIVEL	CRITERIO	CALIFICACIÓN
Orientación al cliente (Cliente interno y externo):	2	Tiene en cuenta experiencias pasadas con los clientes para mejorar las presentes.	
		Recoge información sobre la satisfacción del cliente durante la atención.	
		Actúa rápidamente para cumplir las necesidades del cliente.	
		Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos aún en situaciones complejas.	
		Tiene una constante actitud de servicio hacia sus clientes.	

Fuente: Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

Cuadro 3. (Continuación)

Orientación al Logro	2	Cumple con sus objetivos dentro de los plazos establecidos para ello.	
		Alcanza las metas propuestas para su cargo.	
		Eventualmente se preocupa porque su área cumpla con los objetivos	
		Cumple sus objetivos con calidad y eficiencia, implementando mejoras básicas si se requiere.	
		Es capaz de recuperarse ante situaciones frustrantes, retomando su rutina de trabajo.	
Trabajo en Equipo	2	Se involucra y apoya a su equipo.	
		Comparte información del trabajo que realiza para alcanzar los objetivos del grupo.	
		Mantiene una actitud abierta con su equipo, aceptando los demás puntos de vista.	
		Conoce sus responsabilidades y cómo estas influyen en las de su equipo.	
		Conoce las habilidades de sus compañeros de trabajo y es capaz de buscarlos y trabajar con ellos para alcanzar sus objetivos y los del grupo.	
Adaptación al cambio	2	Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.	
		Dependiendo de cada situación es flexible en su forma de actuar, adaptando su acción a diferentes situaciones.	
		Aprende de los errores propios y ajenos, modificando sus comportamientos.	
		Se ajusta a los cambios, integrándose con su equipo.	
		Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones.	
		Se adapta a los cambios que surgen en su grupo y su día a día.	
Mejoramiento Continuo	1	Cuando se lo solicitan, hace cambios simples en sus procesos y tareas.	
		En ocasiones, se preocupa por mejorar la realización de su tarea.	
		Participa con interés y responsabilidad en las actividades de formación y capacitación que se promueven en la organización.	
		Ajusta sus objetivos cuando se lo solicitan o evidencia la urgencia de hacerlo.	
Planificación y Organización	1	Conoce las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza y distribuye los tiempos para las actividades diarias.	
		Planea sus actividades a corto plazo.	
		Realiza sus tareas según una planificación previa sencilla.	
		Es capaz de cumplir con sus indicadores con supervisión de su jefe inmediato.	

Fuente: Departamento de Talento Humano- Ángel Diagnostica

10. ANALISIS DE LAS COMPETENCIAS

Una vez, realizada la evaluación en el formato de “evaluación de desempeño” a los colaboradores del Departamento-administrativo y financiero de la empresa Ángel Diagnostica, los datos se ingresan a la herramienta Macro de Excel, y esta genera una figura de los resultados, en donde se evidencian dos línea de tendencia; una de ellas representa el nivel esperado por cada competencia (línea azul), y la otra representa el nivel obtenido del colaborador (línea roja).

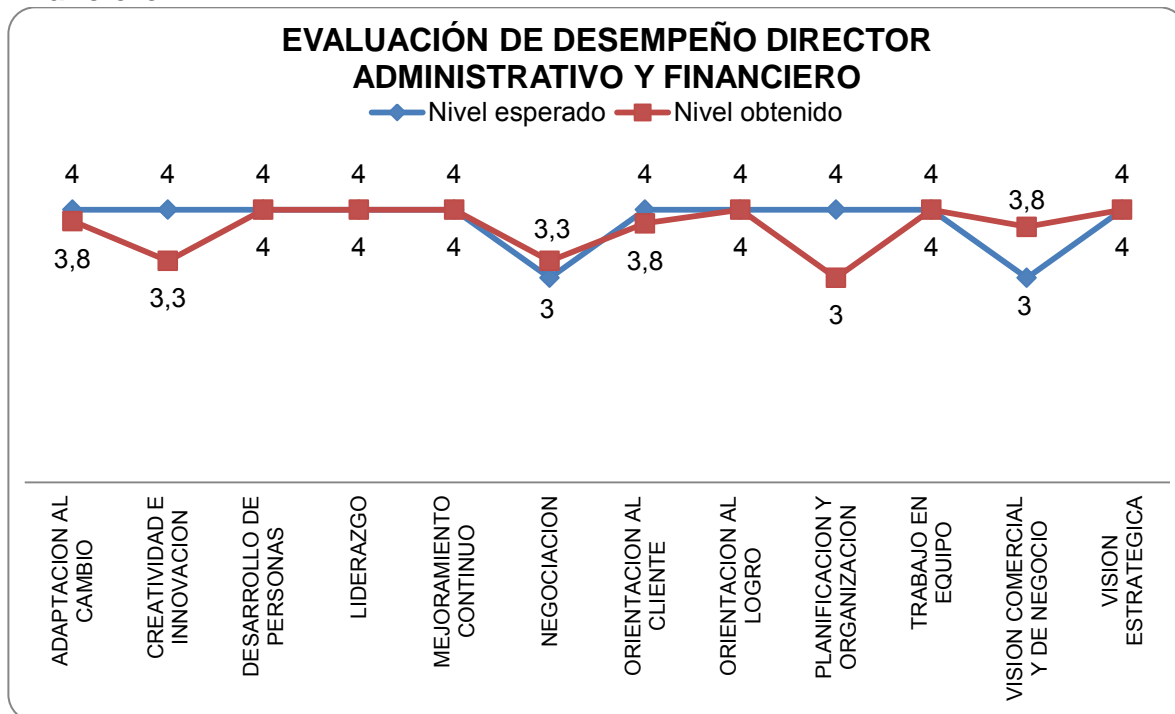
Las competencias en las que se obtenga un nivel por debajo del esperado, son aquellas competencias en las que el colaborador debe mejorar y la empresa debe tomar acciones que conlleven a eliminar la brecha presentada.

La evaluación de cargos se realizó a las personas que actualmente ocupan el cargo en la empresa, pero por políticas internas y por divulgación de la información no es posible, por tanto, cada resultado se orientó al nombre del cargo.

Los resultados de la investigación se presentan de forma descriptiva y consolidada en aras de realizar un análisis integral y tomar acciones que tengan un impacto general sobre todos los colaboradores.

10.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Figura 11. Resultados de la evaluación del director administrativo y financiero



El director administrativo y financiero obtuvo como resultado de la evaluación de desempeño siete (7) competencias dentro del nivel esperados, lo que equivale a un porcentaje del 63% de cumplimiento en relación con el total de competencias evaluadas, estas son: desarrollo de personas, liderazgo, mejoramiento continuo, orientación al logro, trabajo en equipo, visión comercial y de negocio y visión estratégica, sin embargo se detectaron cuatro (4) competencias a mejorar como son : adaptación al cambio, creatividad e innovación, planificación y organización, orientación al cliente.

El tener una óptima **adaptación al cambio** es una situación difícil para un directivo ya que actualmente las organizaciones se encuentran inmersas ante diferentes variables internas y externas en las que se deben tomar decisiones importantes para la empresa y que no son controlables en algunos casos. En este caso el director administrativo y financiero al no tener bien desarrollada esta competencia, podría verse afectado por cambios tecnológicos, por la volatilidad del mercado financiero, por la incertidumbre económica, enmiendas a las leyes fiscales, entre otros aspectos de tipo monetario y administrativo, en ese sentido, el director administrativo y financiero debe tener una visión amplia sobre todas las áreas de la compañía y adelantarse a los cambios y políticas que se requieran

para que la organización sea cada vez más sólida, en lo que concierne a aspectos administrativos, financieros, económicos, en lo humano,

La competencia de **desarrollo de personas**, implica un esfuerzo constante por mejorar la formación profesional y personal de los integrantes del departamento, es decir, del director administrativo y financiero como de los coordinadores y jefes de área, con el fin de aportar al cumplimiento de los objetivos. De esta manera, el director administrativo y financiero cumple una tarea muy importante dentro del aprendizaje mutuo; la capacidad de análisis, la comunicación y toma de decisiones se convierten en herramientas continuas que debe tener en cuenta para desarrollar un excelente trabajo en equipo.

Sin embargo, esta competencia da cuenta, que se deben mejorar otras competencias en el coordinador de cobranzas y el jefe de facturación como **orientación al logro**, ya que el desarrollo de esta competencia y habilidades relacionadas llevará al cumplimiento de mejores resultados para el área. Como método de desarrollo se propone, la rotación de cargos ya que permite el aumento de las experiencias individuales y estimula la generación de nuevas ideas.

Establecer medidas para garantizar la protección de los recursos humanos, tecnológicos y financieros, controlar el cumplimiento del presupuesto asignado y hacer informes a la Junta Directiva, Gerencia y Presidencia donde se muestren recomendaciones para la apropiada toma de decisiones respecto a las finanzas de la organización, relacionadas con planes de inversión y estados financieros, con el fin de generar planes de acción que optimicen la utilización de dichos recursos e incrementen la rentabilidad cumpliendo con la normatividad legal y tributaria vigente, estas últimas son algunas de las funciones y responsabilidades de la directora administrativa y financiera, por tanto, se requiere de una buena **planificación y organización** tanto del tiempo, como de sus actividades para dar cumplimiento a las mismas. Sin embargo cotidianamente, se presentan acontecimientos que no se tienen pensados y cambian la planeación realizada.

El ciclo PHVA, juega un papel importante para el director administrativo y financiero, puesto que la **planeación** es una competencia que va muy ligada al desarrollo de orientación al logro, debido a que lo que no se planifica y prevé puede presentar errores en el hacer y esto perjudica el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los comités para el director administrativo y financiero son una excelente herramienta no solo para escuchar sus colaboradores y tener una retroalimentación de las situaciones sujetas de mejoramiento continuo, sino también para establecer planes de acción y

seguimiento a las tareas de sus coordinadores mejorando los resultados a nivel individual y colectivo.

Por lo anterior, se puede determinar que la Dirección Administrativa y Financiera debe ser una persona formada de manera integral y cuyas competencias estén orientadas no solo en el proceso administrativo, o destrezas en el campo de la **planificación, la organización, la dirección y el control**, (*esta última una de las competencias no desarrolladas*), sino también una persona con la suficiente capacidad de conducir su equipo de trabajo, hacia el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos de la organización.

Por su parte, la **creatividad y la innovación** es otra de las competencias no desarrolladas por el Director Administrativo y Financiero, el no tenerla en el nivel esperado posiblemente acarrea consecuencias negativas para el equipo administrativo y financiero y la organización ya que esta competencia permite que los coordinadores y jefes de área encuentren nuevas formas eficaces de hacer las cosas; a su vez la recursividad, la practicidad y la búsqueda de nuevas alternativas hace que se pueda solucionar dificultades de manera novedosa cuando se tiene esta competencia en el nivel esperado.

Dentro de la estrategia organizacional, la **orientación al cliente** es una competencia transversal a la organización, es decir, es aplicable a todos los cargos de la organización y se considera como competencia exigida. Está totalmente relacionada con identificar y satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

La competencia de planificación y organización presenta cierta relación e impacto directo sobre la competencia de orientación al cliente, toda vez, que el cliente interno será quien recibe el producto o servicio final por parte del director administrativo y financiera.

Para esta competencia en particular se recomienda que el Director Administrativo y Financiero realice comités de seguimiento a la gestión administrativa y financiera de manera semanal, con los respectivos coordinadores del área y de manera individual con sus colaboradores para mejorar situaciones en las que se requiera corregir acciones y aptitudes, toda vez, siempre se debe buscar una retroalimentación y atención para incorporar dentro de lo cotidiano los trabajos de aprendizaje y mejoramiento continuo.

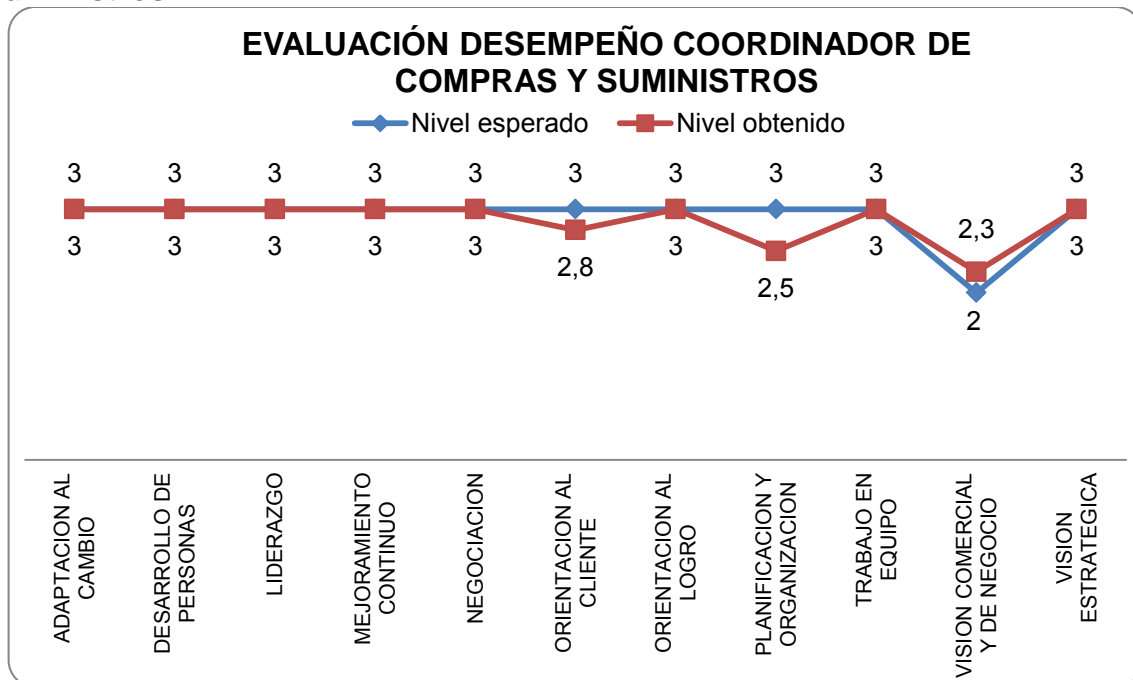
Con respecto a las competencias de **visión comercial y de negocio** y **visión estratégica**, se puede afirmar que ambas presentan cierta similitud y apuntan a la capacidad de generar crecimiento comercial identificando oportunidades en el mercado, mostrar un constante interés por las variables financieras, de mercado y nuevas oportunidades de desarrollo para la empresa y del sector en general. Tener esta competencia es clave para el director administrativo ya que comprender el entorno es muy importante para que la organización esté a la vanguardia de las nuevas tecnologías y aplicación de métodos y procesos administrativos que garanticen una alta participación del mercado dentro de los productos y servicios prestados.

La competencia de **negociación**, cumple con el nivel esperado, en ese orden de ideas el Director administrativo y Financiero está en total capacidad de alcanzar negociaciones gana/gana con los colaboradores de Ángel Diagnostica, proveedores y clientes externos, aspectos que benefician en gran medida la empresa, incluso se podría apreciar en esta competencia una habilidad para la resolución de conflictos y plantear soluciones a diferentes puntos de vista, así mismo se evidencia la utilización de técnicas modernas y creación de ambientes sanos y de colaboración entre el equipo, generando compromisos sólidos y duraderos entre las partes.

Liderazgo, es una competencia que se encuentra dentro del nivel esperado, para el cargo, en ese sentido es una competencia de vital importancia para la Directora Administrativa y Financiera, ya que debe definir estrategias grupales para el departamento, ejercer liderazgo y una influencia positiva para el logro de los objetivos, cumpliendo metas y generando climas estables de trabajo. Tiene claridad de las metas y tareas a cumplir y cómo deben hacerse, persuadiendo y motivando al departamento para que las compartan y busquen su consecución, es capaz de reconocer los problemas o errores que cometan los colaboradores buscando dar solución al tema con la persona afectada en forma privada y particular, solicita con respeto y agradece constantemente, educa y desarrolla capacidades integrando a todos por igual, toma decisiones y las ejecuta, se interesa por quienes dirige y los apoya y reconoce con valor como personas.

10.1.1 Área de compras y suministros

Figura12. Resultados de la evaluación del coordinador de compras y suministros.



En la figura 12, se muestra que el coordinador de compras y suministros cumple con el nivel requerido para las competencias en un 82%, esto se da, ya que cumple con 9 competencias en el nivel esperado: adaptación al cambio, desarrollo de personas, liderazgo, mejoramiento continuo, negociación, trabajo en equipo, visión estratégica. Se aprecia que el puntaje de visión comercial y de negocios se encuentra 0.3 puntos por encima del nivel esperado.

Se han detectado brechas en las competencias de orientación al cliente, planificación y organización.

Una adecuada **orientación al cliente** supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia.

Lo más característico, es que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente orientada a la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes. Además, y sin ser menos importante, se deben tener en cuenta otras aptitudes relacionadas como lo son: la búsqueda de información, la toma de decisiones, la empatía, la comunicación y las relaciones interpersonales.

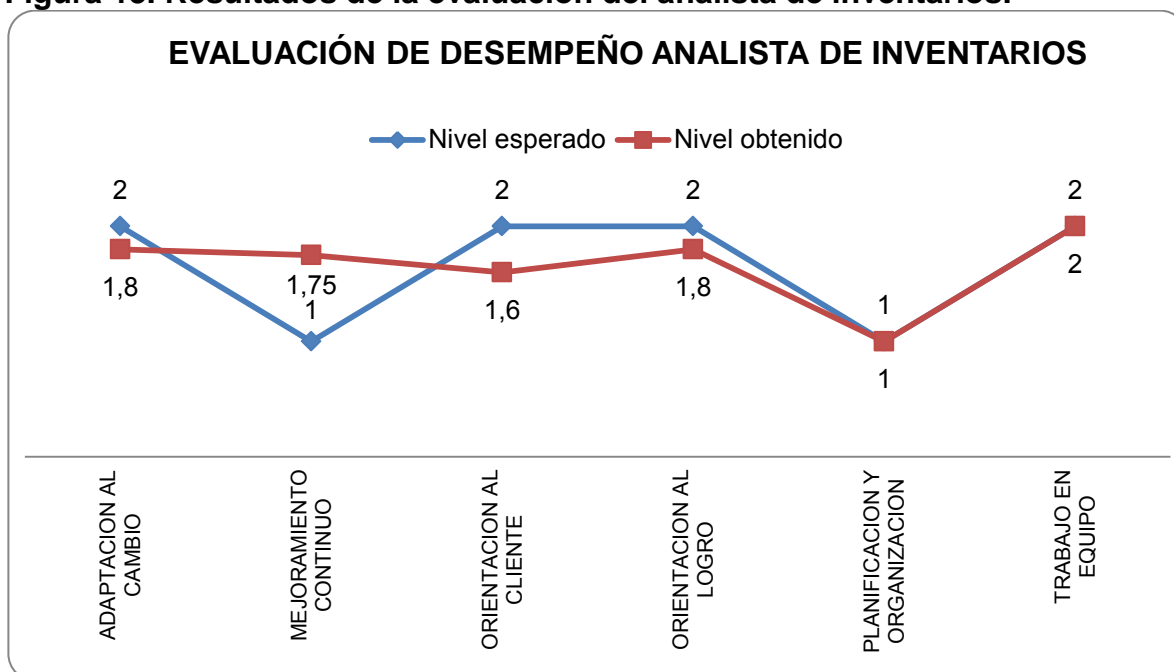
En ese sentido, se puede motivar al personal en cuanto a la orientación al cliente con el uso y la participación en diversas actividades como talleres, seminarios, cursos en línea, logrando así, que dentro de sus prioridades esté el manejo adecuado del cliente con la finalidad de contribuir al cumplimiento del plan estratégico de la organización. Dar a conocer a los colaboradores la importancia y la necesidad del manejo de esta competencia, da respuesta y encamina acción a la estrategia organización que la empresa se ha planteado.

La **planificación y organización**, es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto acordando la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que se debe poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos. Planificar y organizar significa que se estudian previamente los objetivos y acciones, y se sustentan los actos no en intuiciones sino empleando algún método, plan o la pura lógica.

Como medida interna de mejora, se recomienda establecer para el área tareas periódicas y permanentes que puedan medirse semanalmente ya que el área de compras y suministros abastece toda la cadena de valor de la empresa, esto con el fin de tener control sobre la existencia de inventarios disponibles y prever requerimientos (materiales y suministros) para que se pueda disponer de ellos cuando sea necesario.

Como oportunidad de mejoramiento se recomienda incorporar dentro del plan de capacitaciones, seminario o curso virtual, sobre planeación estratégica dictado por una institución educativa como herramientas de control, seguimiento y manejo del tiempo.

Figura 13. Resultados de la evaluación del analista de inventarios.



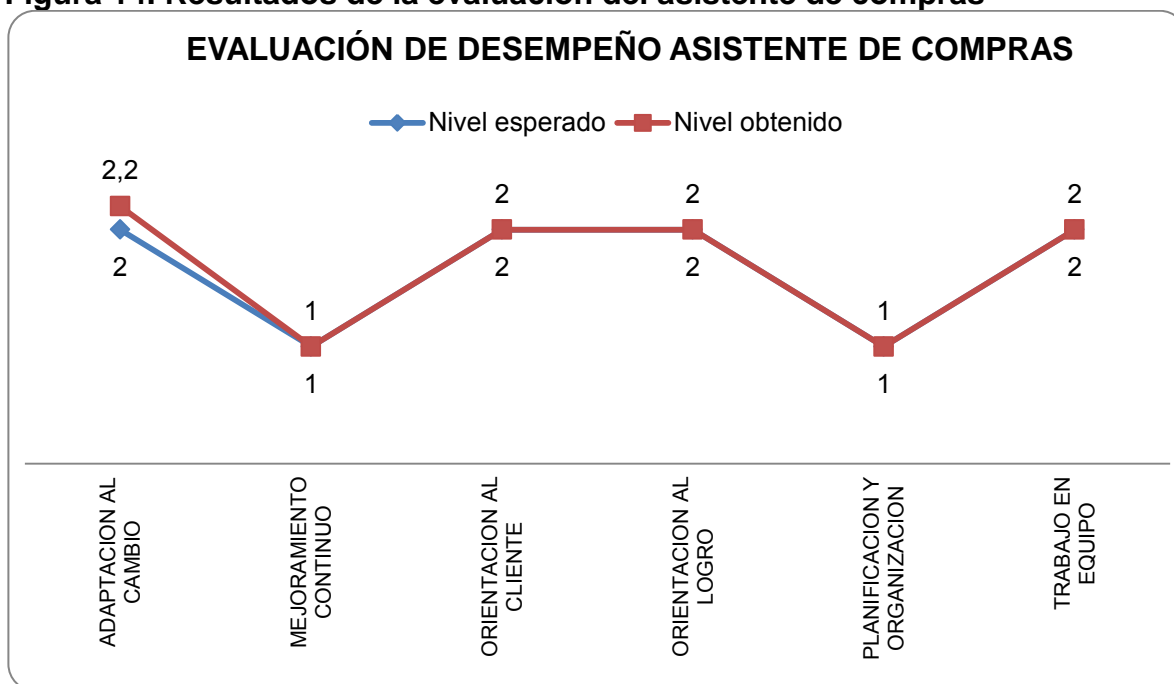
El analista de inventarios obtuvo un porcentaje de cumplimiento en cuanto a las competencias del 50%; es decir, cumple con 3 de las competencias evaluadas en el nivel esperado: trabajo en equipo, planificación, organización y mejoramiento continuo, esta última se encuentra por encima del promedio con 1.75 puntos; así mismo se detectaron brechas en las competencias como: adaptación al cambio, orientación al cliente, orientación al logro.

Responsable de verificar la relación entre inventario físico y el inventario reflejado en el sistema, de la aplicación de una política para el manejo de inventarios, de calcular y determinar la eficiencia de la política para el manejo de inventarios, de realizar seguimiento al despacho de los pedidos de la bodega hacia las sedes, son parte de las funciones del analista de inventarios, generalmente por la abundancia de actividades, algunas no alcanza o logra a ejecutar oportunamente, lo cual se ve reflejado en resultado de la calificación de la competencia **orientación al logro**, la cual está por debajo del nivel esperado.

Así mismo, el no cumplimiento de la competencia anterior, impacta directamente sobre la competencia de **orientación al cliente** ya que oportunamente no se responden las solicitudes realizadas por el cliente interno, generando insatisfacción.

La competencia de **mejoramiento continuo** muestra que el nivel está por encima del esperado, y que el analista de inventario estará en capacidad de mejorar las competencias de orientación al cliente y al logro, para lo cual se sugiere realizar un estudio donde se evalúe la posibilidad de incluir o crear un cargo que apoye las funciones del analista de inventarios; al igual que, realizar un seminario semestral en los temas de servicio al cliente y fidelización con el empleado de tal forma que se optimicen las competencias mencionadas.

Figura 14. Resultados de la evaluación del asistente de compras

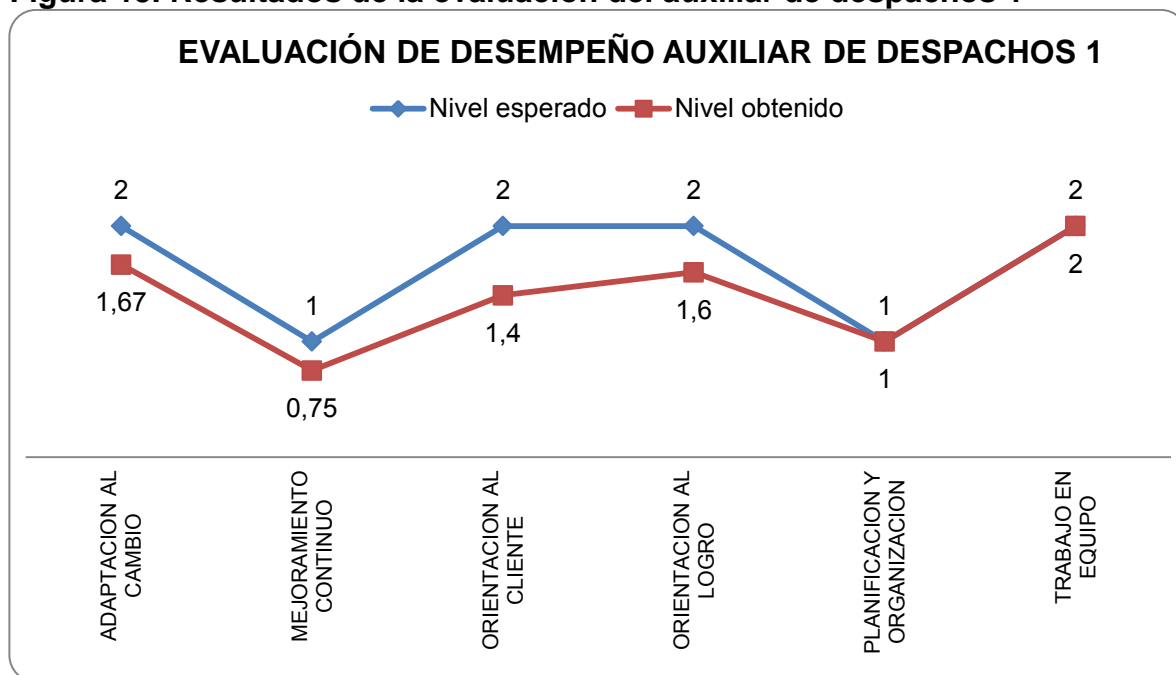


La figura anterior, permite evidenciar que el asistente de compras cumple con el 100% de las competencias requeridas por la organización en el nivel esperado, se aprecia que el puntaje de adaptación al cambio se encuentra por encima del nivel esperado con 2.2 puntos; esto significa que el colaborador supera las expectativas de las competencias posicionando su desempeño como satisfactoria.

El buen desempeño del asistente de compras, tiene una responsabilidad alta en la organización, dado que es el responsable de recibir las solicitudes de compra de las diferentes sedes, garantizando no solo el abastecimiento global, sino la entrega oportuna de los productos y/o insumos requeridos para que las demás dependencias puedan llevar a cabo las actividades competentes, mejorando la eficiencia, planeando las compras, teniendo en cuenta el comportamiento de los precios del mercado, acciones que tendrán impacto en las finanzas de la organización.

El asistente de compras actúa y es flexible ante cada situación que se presenta en el entorno laboral, generando respuestas y soluciones frente a nuevas situaciones, aprendiendo de los errores del pasado y evitando su futura ocurrencia, esto conlleva a pensar que la competencia de **adaptación al cambio** cumple y se encuentra está por encima del nivel esperado. Todo lo anterior, da cuenta de la relación que tiene esta competencia con las competencias de mejoramiento continuo y orientación al cliente, ya que el auxiliar demuestra que tiene la capacidad de buscar oportunidades para mejorar la eficiencia interna del área al igual que la capacidad de brindar una excelente atención.

Figura 15. Resultados de la evaluación del auxiliar de despachos 1



La figura 15, permite evidenciar que el auxiliar de despachos 1, cumple con el nivel requerido para las competencias en un 33%; solo dos de las competencias evaluadas en el auxiliar de despachos, cumplen con el nivel esperado, a saber: planificación y organización y trabajo en equipo. Se han detectado niveles inferiores al esperado en las siguientes competencias: adaptación al cambio, mejoramiento continuo, orientación al cliente y orientación al logro.

El **mejoramiento continuo** como competencia, busca optimizar los procesos, las tareas y/o actividades, enfatiza en ser proactivo frente a las necesidades y cambios del entorno ajustando sus objetivos, por tanto, el recibir un acompañamiento por parte del coordinador de compras y suministros es de suma importancia; como oportunidad de mejoramiento se propone que este, fomente esta competencia mediante la motivación y asignación de trabajos estimulantes

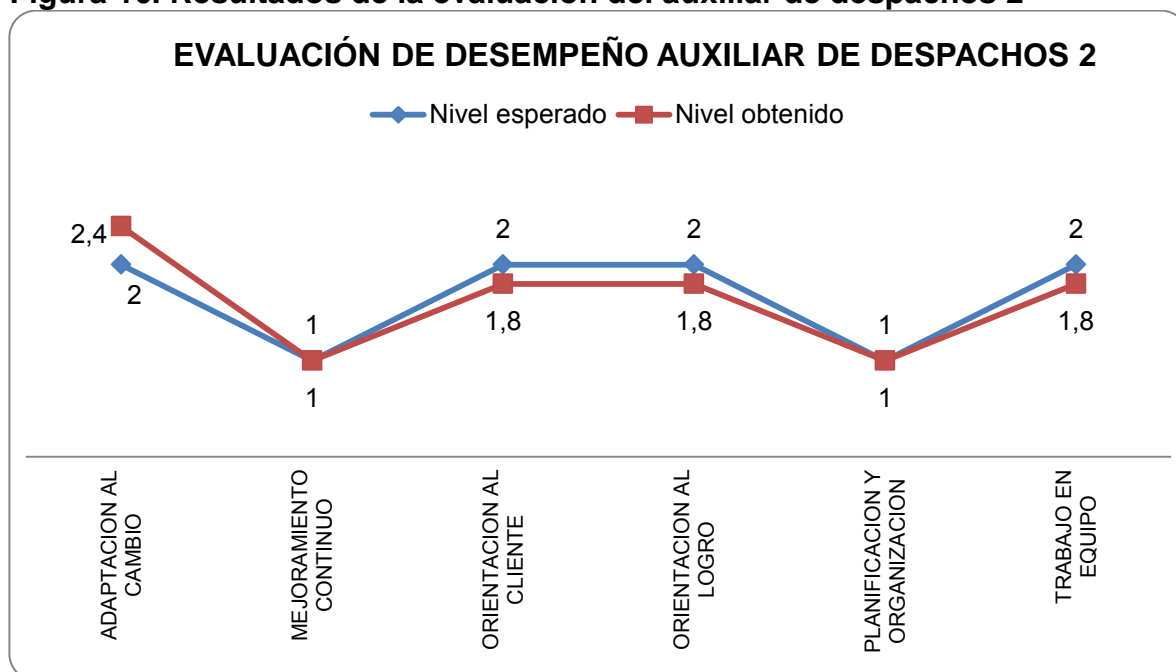
para el desarrollo de nuevas habilidades, al igual que realizar seguimiento a las tareas por parte del coordinador de compras..Ahora bien, desde la forma tradicional de desarrollo, se plantea realizar capacitaciones continuas en temas relacionados con el cargo (almacenamiento, manejo de pedidos, gestión de calidad). En orden secuencial algunos de los beneficios serian, elevar la satisfacción del cliente interno como externo, continuo aumento de la eficiencia, optima aplicación de las experiencias de los trabajadores, aumento en la productividad.

La competencia de **orientación al cliente**, se encuentra por debajo del nivel esperado; lo cual refleja que el colaborador no tuvo en cuenta las experiencias pasadas con sus clientes para posteriores situaciones de mejoramiento, de igual forma no tuvo en cuenta la satisfacción del cliente interno y externo usando diferentes herramientas para verificarlo, razón por la que se asume una posición mucho más operativa y mecánica que de actitud de servicio hacia el cliente. Como oportunidad de mejoramiento, se recomienda entrenar al auxiliar de despachos en habilidades empáticas, asertividad, toma de decisiones; adicionalmente, realizar una encuesta de satisfacción trimestral a los proveedores, con el fin, de determinar la percepción del cliente sobre la prestación del servicio

Las personas que posean **orientación al logro**, se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no dudan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. La orientación al logro, como capacidad debe ser potencializada, mediante la identificación de las motivaciones personales que tengan cierta incidencia en las motivaciones laborales; esto podría generar que el auxiliar trabaje con mayor entusiasmo, y cumpla a cabalidad las funciones y responsabilidades que el cargo requiere

Otra posible acción que para desarrollar la competencia, después de haber analizado los resultados de la evaluación, es la realización de comités técnicos, con el coordinador del área, con el propósito de dar lineamientos y establecer prioridades en la ejecución de tareas del área. En los resultados de las competencias se ven inmersas otras variables como el seguimiento a la gestión, tomar decisiones autónomas y atender las necesidades del cliente.

Figura 16. Resultados de la evaluación del auxiliar de despachos 2



Con respecto al auxiliar de despachos 2, se observa que cumple con el nivel requerido en 3 de las 6 competencias, lo equivalente a un 50%, se evidencian brechas en 3 competencias a saber: orientación al cliente, orientación al logro, y trabajo en equipo. Del análisis de competencias realizado para el auxiliar de despachos, se puede decir que las variaciones entre el nivel esperado y el obtenido no son significativas puesto que son menores a un punto de diferencia.

La competencia de **adaptación al cambio** es una competencia que se encuentra por encima del nivel esperado, esto demuestra que el auxiliar de despachos tiene grandes capacidades para aprender de los errores propios y ajenos, modificando sus comportamientos y que además trabaja de la mano con los diversos pormenores que se presentan logrando así una armonía en el área que maneja.

La capacidad de organización y estructuración de un plan de trabajo hacen parte de la logística que se aplica en el desarrollo del cumplimiento de tareas, esto en mención de la competencias de **planificación y organización**; en ese orden, esta competencia resulta clave en cada uno de los colaboradores de la empresa puesto que hace parte de las estrategias organizacionales planteadas para la eficacia de cada uno de los procesos a realizar, pero aun y más en el auxiliar de despachos ya que esto impide que se acumulen solicitudes de despacho de pedidos a las diversas sedes de proceso y de toma de muestra.

La competencia de **orientación al cliente**, presenta un nivel por debajo del esperado, en este caso, es necesario identificar si se están realizando los despachos de pedido de acuerdo a las solicitudes a través del servicio postventa para recibir la retroalimentación y desarrollar acciones de mejora. En este sentido, se recomienda realizar una encuesta semestral con el fin de medir la satisfacción del cliente interno y externo durante la entrega de los pedidos, analizarla y obtener información relevante sobre la satisfacción de los servicios prestados; también realizar un seminario en servicio al cliente para el auxiliar de despachos, ya que parte de sus funciones es brindar la asesoría necesaria a clientes, utilizando los canales de comunicación disponibles (intranet, cartelera, correo electrónico, chat interno) y la oferta de un excelente servicio con calidad.

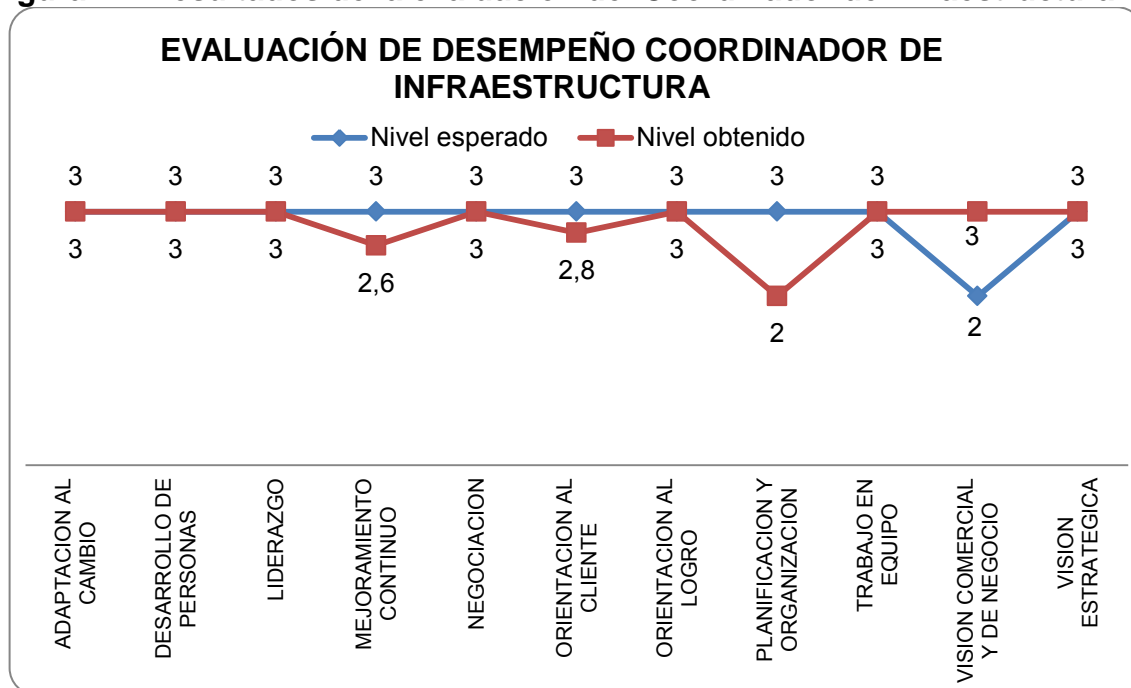
Dentro del proceso logístico de despachos esta área también debe tener continua comunicación con otras áreas como inventarios y compras para tener una constante actitud de servicio y responder de manera efectiva con los requerimientos del cliente interno y externo.

Analizando el promedio de los resultados de las competencias se sugiere que el coordinador de compras y suministros realice un comité mensual en el que se expongan claramente los objetivos planteados y se realice seguimiento a las tareas y funciones, lo anterior, visto como actividades de control las cuales sirven para mejorar el trabajo en equipo y las competencias inherentes al área como orientación al logro y orientación al cliente.

En cuanto a la competencia de **trabajo en equipo**, se recomienda realizar un análisis de clima organizacional en donde se analicen las causas y las barreras que impiden un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, es fundamental promover la capacidad del trabajo colaborativo y promover la interacción entre el personal del área, para el desarrollo secuencial de otras competencias. También se recomienda realizar salidas de campo (out door) de periodicidad anual en donde se realicen dinámicas donde se motiven las estrategias grupales y la comunicación entre el equipo

10.1.2 Área de infraestructura

Figura 17. Resultados de la evaluación del Coordinador de infraestructura



El coordinador de infraestructura cumple en un 72%, con el nivel requerido para las competencias, debido a que de un total de 11 competencias, cumple con 8 el nivel esperado, a saber: adaptación al cambio, desarrollo de personas, liderazgo, negociación, orientación al logro, trabajo en equipo, visión comercial y de negocio y visión estratégica. Las competencias que no se encuentran en el nivel esperado son: mejoramiento continuo, orientación al cliente, planificación y organización.

Por su parte, la competencia de visión comercial y de negocio supera el nivel esperado en 1 punto, esto demuestra la capacidad del coordinador de infraestructura para identificar y transmitir oportunidades de crecimiento de su área funcional.

La competencia de **mejoramiento continuo**, obtuvo una calificación por debajo del nivel esperado (2.6), por tal motivo, se sugiere la realización de un comité semanal con el equipo de trabajo, logrando un acompañamiento en la realización de las tareas individuales y grupales del área. Según la información del plan de capacitación anual del laboratorio, en el área de infraestructura no se contempla las necesidades de formación y entrenamiento, lo que genera disminución en lo que podría afectar el pleno desarrollo de la competencia.

En cuanto a la competencia de **planificación y organización**, se obtuvo un resultado por debajo del nivel esperado en un (1) punto, es importante tener en cuenta que el no desarrollo de esta competencia tiene serias implicaciones sobre la capacidad de alcanzar las metas de la organización: el estipular los plazos de los mantenimientos, la priorización de los mantenimientos, realizar la calibración de equipos, la asignación de responsables de cada uno de los procedimientos, el costo y tiempo requeridos para en la prevención de los equipos, la ejecución de acciones necesarias, lo cual se debe medir y contar con un seguimiento a las tareas a través de indicadores de gestión.

¿Tienen el personal adecuado, el personal alcanza a dar respuesta a todo tipo de solicitudes? ¿El personal del área es el necesario, es el indicado?.Es necesario para el área de infraestructura realizar un estudio de hombre-máquina, con el fin de establecer, el recurso humano necesario, para alcanza a satisfacer las solicitudes de mantenimiento, y saber qué capacidad tiene el área de responder al total de las solicitudes ya sean de carácter preventivo, correctivo, o de mantenimiento.

Con este estudio el coordinador de infraestructura, podrá realizar un análisis en el que daría respuesta a cuestionamientos de interés como, entonces, determinaría lo prioritario de lo urgente, para saber cómo se están haciendo la planeación de los mantenimientos, ¿son preventivos o correctivos?, ¿se está haciendo adecuado seguimiento las sedes?, hacer distinción de lo urgente y prioritario en las sedes de proceso y de toma de muestra.

Adicionalmente, es necesario, que exista un mayor grado de comunicación tanto a nivel del equipo de trabajo del área, para que se tomen las medidas correctivas, ya que los principales problemas presentados son: primero, no tienen un mecanismo de control a la priorización de solicitudes, medición de tiempos, riesgos y creatividad para resolución de conflictos, y segundo, no existe el suficiente personal para el nivel de trabajo del área.

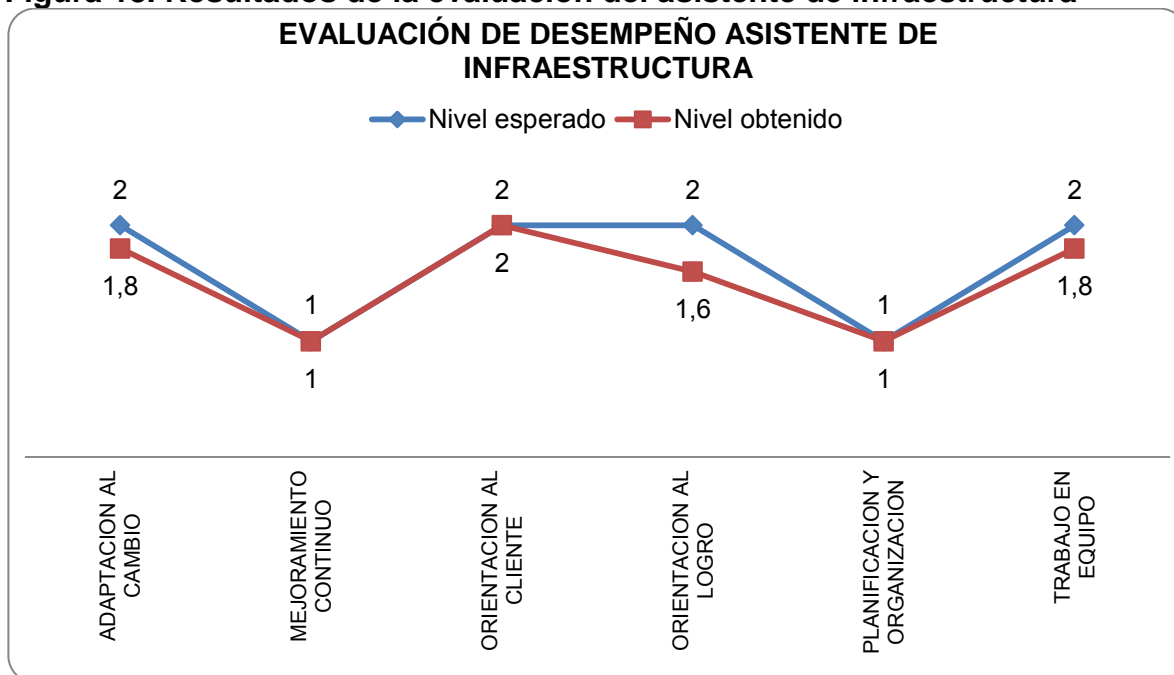
Se sugiere realizar un cronograma de trabajo semanal que incluya las tareas, los indicadores y los resultados esperados del área; esta acción permitirá mejorar la herramienta de seguimiento y control (BINAPS), esta plataforma utilizada actualmente por la compañía, se encarga de la administración de documentos y solicitudes de servicio.

Al no dar respuesta oportuna en cuanto a solicitudes realizadas por el cliente interno, ya sea por cancelaciones o modificaciones en la fechas, se presenta una consecuencia directa y clara entre la competencia anterior y la competencia de **orientación al cliente**; la cual también se encuentra por debajo del nivel esperado.

Como medida de desarrollo, se plantea que el departamento de talento humano realice una vez al año, un juego de rol sobre servicio al cliente, en el que logre que el coordinador de infraestructura identifique las necesidades del cliente interno y externo, logre desarrollar capacidades personales (comunicación); puesto que el manejo adecuado del cliente es de vital importancia, y hacer este refuerzo, contribuirá al cumplimiento del plan estratégico de la organización.

El hecho de que el coordinador de infraestructura tenga **visión comercial y de negocio** en el nivel deseado por la organización, hace que sea una competencia que esté a su favor, ya que dentro de sus habilidades esta el contribuir al crecimiento de la organización para conseguir los resultados deseados. Si se realiza un comparativo con la descripción del cargo se evidencia que se garantiza el mantenimiento de las instalaciones físicas de cada una de las sedes de laboratorio, lo cual se refleja en las mejoras a favor de la satisfacción del cliente externo e interno y condiciones de bienestar.

Figura 18. Resultados de la evaluación del asistente de infraestructura



En la figura 18, se puede apreciar que el asistente de infraestructura, cumple con el nivel esperado en las competencias de: mejoramiento continuo, orientación al cliente y planificación y organización, equivalentes a un 50% de las competencias evaluadas; se han detectado brechas entre el nivel esperado y el nivel obtenido en las competencias: adaptación al cambio, orientación al logro y trabajo en equipo.

Las personas que cumplan con **adaptación al cambio** en el nivel 2, deben ser capaces de adaptarse con flexibilidad a diferentes situaciones presentadas a diario, ajustarse a cambios, adquirir nuevas destrezas o habilidades, incorporarse fácilmente a un nuevo equipo de trabajo, estar en constante apertura frente a nuevos datos, modificar antiguos métodos de trabajo y en muchas ocasiones poder llegar a modificar hasta sus creencias; sin embargo el colaborador presenta un nivel por debajo del esperado (1,8/2), es así como esta competencia está supeditada a los patrones mentales y la configuración mental que tenga la persona para aprender la realidad y las situaciones que de esta devienen.

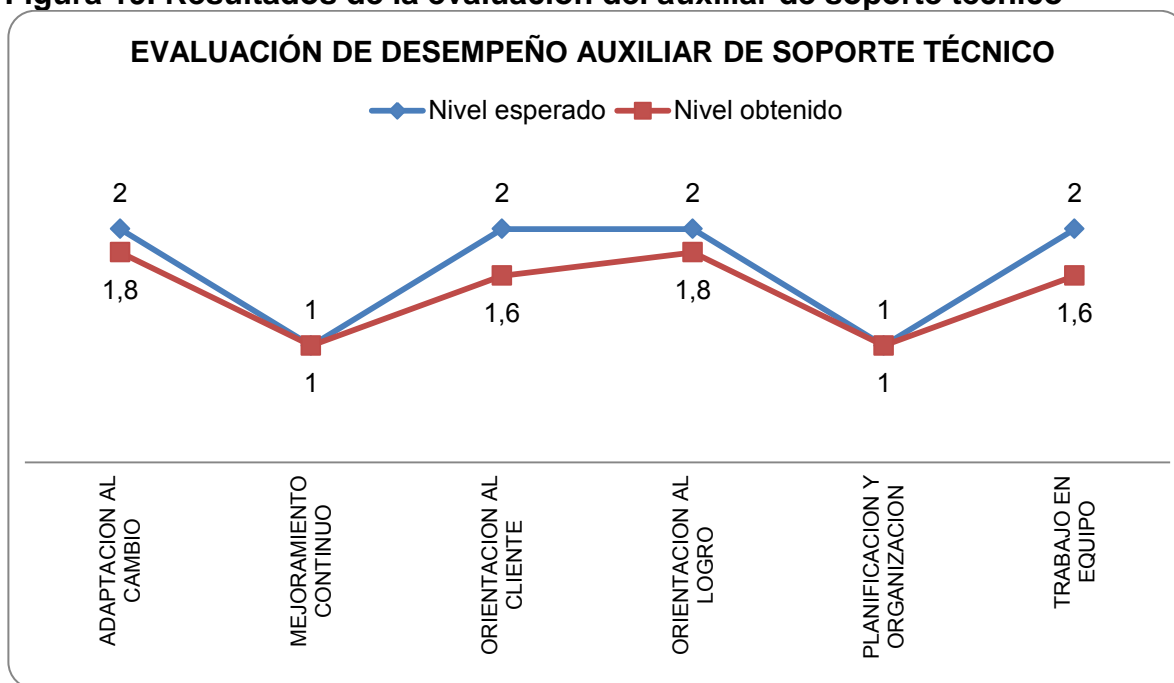
Para el caso anterior, se recomienda establecer talleres de capacitación donde se simulen ciertas situaciones potenciales de cambio a ocurrir dentro de la organización y el área en cuestión, midiendo los criterios en los cuales el colaborador debería cambiar sus aptitudes y actitudes para posteriormente prever ciertas situaciones al interior de la organización, orientar al personal sobre la forma en cómo deben atenderse ciertas situaciones y tomar correctivos sobre las mejoras al respecto.

Generalmente, cuando hay cambios en las responsabilidades, funciones o tareas, estas decisiones son tomadas por los jefes, generando así, rechazo por parte del auxiliar cuando se comunica la nueva forma de proceder y de actuar. Por tanto, se recomienda, que el Coordinador de Infraestructura realice una socialización del manual de procesos y procedimientos del área y del cargo, en donde se expliquen ¿por qué de los cambios?, ¿cuáles serán las ventajas y desventajas, las debilidades y oportunidades de mejoramiento. También realizar una reunión mensual con el coordinador de infraestructura para analizar la gestión y actividades del mes y plantear acciones de mejora

El hecho de realizar cambios importantes en el área, ocasionara una mayor producción y un mayor desarrollo de las funciones por parte de los integrantes del área, lo que contribuye al adecuado funcionamiento de la empresa y coloca al área como ejemplo de calidad, logrando un mayor compromiso de este con el cambio.

Es importante dada la magnitud de las solicitudes que existen para el área de infraestructura que el equipo de trabajo se involucre, encontrando la manera de dar respuesta a todos los requerimientos ya que sus funciones no solamente son la individuales sino que influyen en una competencia como la de **trabajo en equipo**; conociendo las habilidades de sus compañeros de trabajo, trabajando sinérgicamente se consigue alcanzar la metas tanto del puesto de trabajo como las del área en general. Esta competencia a su vez, muestra una relación con el alcance de los resultados u **orientación al logro**, toda vez que hay funciones que pueden ser apoyadas por los compañeros de área. Como oportunidad de mejoramiento se plantea realizar una salida de campo donde se realicen ejercicios en los que el trabajo colaborativo cobre importancia y se motiven las estrategias grupales.

Figura 19. Resultados de la evaluación del auxiliar de soporte técnico



La figura 19, evidencia que el auxiliar de soporte técnico, cumple positivamente con 2 de las competencias evaluadas correspondiente a un 33%; cumple con las competencias esperadas tales como, mejoramiento continuo, planificación y organización; se han detectado brechas entre el nivel esperado y el nivel obtenido en las siguientes competencias: adaptación al cambio, orientación al cliente, orientación al logro y trabajo en equipo.

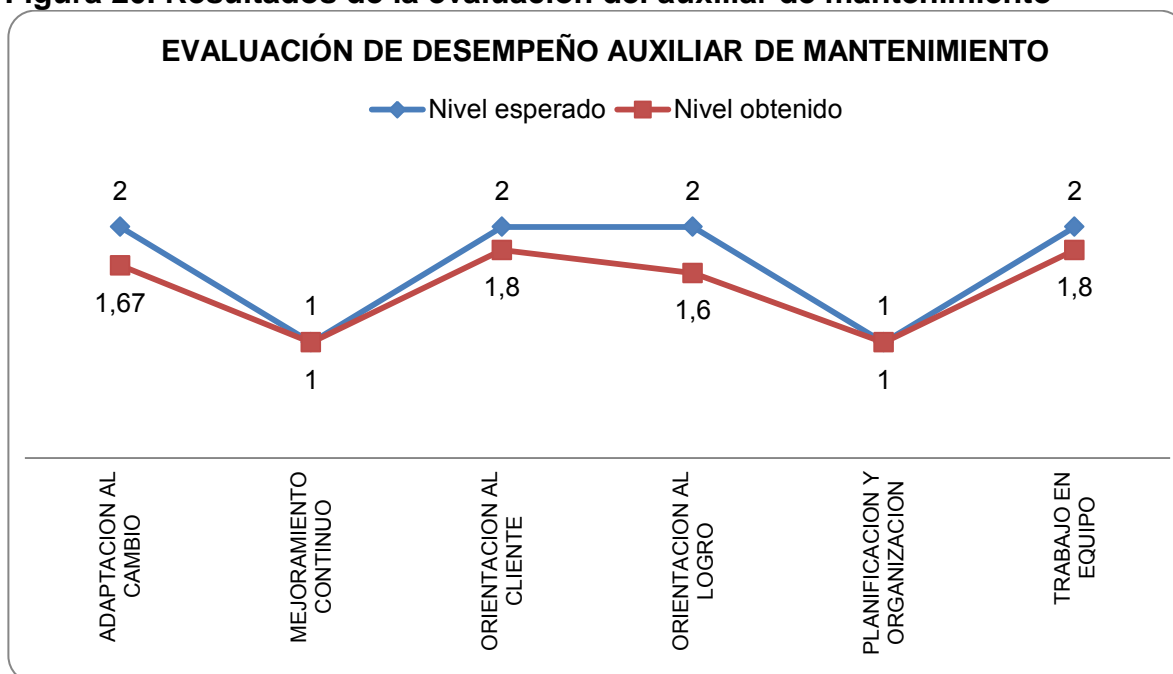
Para la competencia de **adaptación al cambio**, el auxiliar de soporte técnico obtuvo una calificación por debajo del nivel esperado, esta competencia está relacionada con la capacidad que tenga el empleado de amoldarse a situaciones, y contextos, así como integrarse con su equipo de trabajo para lograr mejoras y avances en el área en cuestión. Esta última competencia que también estuvo por debajo del nivel esperado depende en gran medida de la actitud y personalidad que asuma el colaborador, es muy importante hacer seguimiento por parte del jefe directo ya que se pueden presentar inconformidades con el auxiliar de soporte que no están siendo comunicadas y que pueden afectar su desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos del cargo.

Como oportunidad de mejoramiento de la competencia de adaptación al cambio, se recomienda realizar una socialización sobre los cambios generados a nivel organizacional o del departamento cada vez que se presenten por parte del coordinador de área y con respecto a trabajo en equipo, un taller semestral dirigido por el departamento de Talento Humano, en donde se manejen temáticas motivacionales, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, y solución de problemas.

Las competencias de **orientación al cliente y al logro** son competencias susceptibles a variables muy operativas del puesto de trabajo, que también pueden verse afectadas por situaciones específicas del día a día, pero también al no desarrollo de otras competencias como adaptación al cambio y trabajo en equipo.

Por lo anterior, incorporar una capacitación o un seminario semestral en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio permite mejorar en el auxiliar de soporte técnico, la capacidad para dar respuesta oportuna a los requerimientos, solicitudes y brindar un excelente servicio orientado al cliente interno, así como a la posibilidad de comprender el impacto de sus acciones y decisiones dentro del área y de cómo éstas repercutirán directamente en sus funciones y responsabilidades con el equipo de trabajo.

Figura 20. Resultados de la evaluación del auxiliar de mantenimiento



El auxiliar de mantenimiento cumple satisfactoriamente con 2 de las competencias en el nivel esperado, lo cual equivale a un 33% del total de las competencias evaluadas, estas son: mejoramiento continuo, planificación y organización; las competencias que no obtuvieron el nivel esperado, las cuales presentan brechas entre ambos son: adaptación al cambio, orientación al cliente, orientación al logro y trabajo en equipo.

La evaluación mostró que del 100% de las competencias el empleado cumple con el 33% de las mismas. El auxiliar de mantenimiento tiene dentro de los objetivos del cargo el realizar labores de mantenimiento preventivo en las instalaciones de la organización, cumpliendo con los requisitos de calidad establecidos. Es necesario iniciar un proceso de sensibilización en cuanto a los requerimientos en la prestación de los servicio de mantenimiento generados internamente; en la organización las tareas del colaborador se convierten en los insumos para el buen funcionamiento de otras dependencias, la sensibilización incluye áreas de servicio y orientación al cliente, cómo ajustarse a los cambios, manteniendo una comunicación abierta con su equipo.

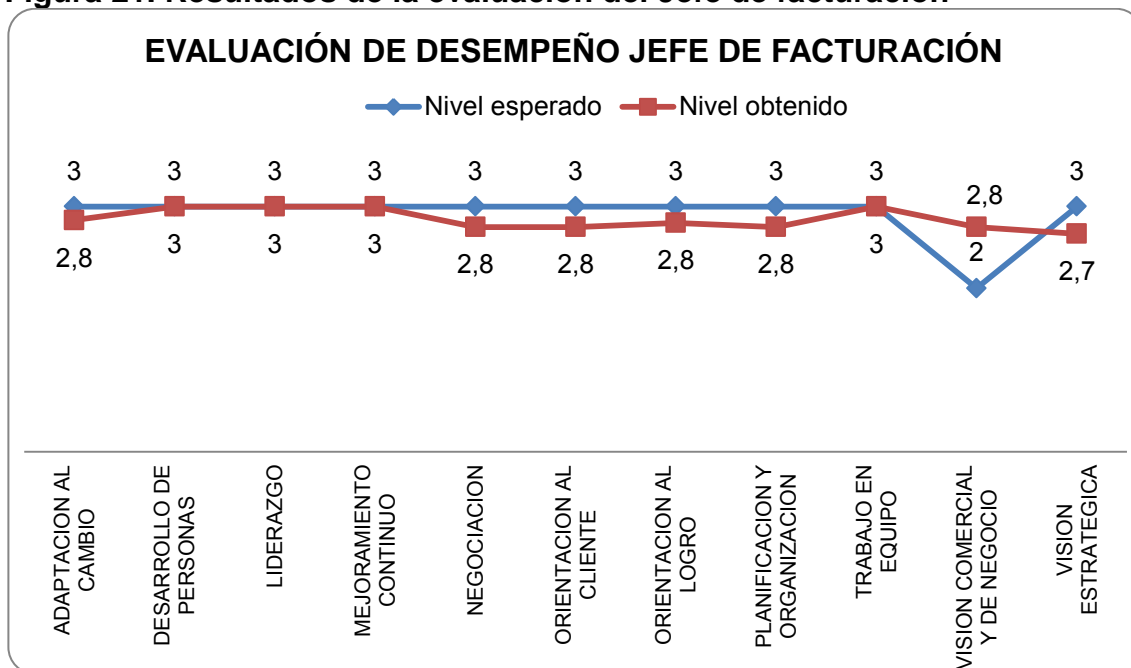
Es fundamental trabajar sobre la comunicación, herramienta indispensable para que el cambio no encuentre resistencia en el equipo de trabajo, se debe comprender que los cambios son los que lo hacen crecer, mejorar, y desarrollarse profesionalmente. Adaptarse al cambio es parte del aprendizaje.

Si no hay cosas por mejorar, experimentar o incorporar, quien crea que ya conoce todas las funciones de su cargo, que conoce a su cliente interno y externo a la perfección, que desarrolla su oficio en su total magnitud, no tiene mucho más que hacer en su rol de trabajo.

Si el empleado o evaluado encuentra en el cambio, lo atractivo y lo llamativo de su puesto de trabajo, o en su defecto un reto en su puesto, posiblemente se genere un aumento en la productividad, se mejora el desempeño por competencias, y principalmente será la mejor estrategia que se pueda tener frente al equipo de trabajo para que la respuesta que se obtenga de ellos frente a los cambios sea la necesaria y esperada y a la altura de las circunstancias. Lo anterior, se puede generar mediante una socialización sobre los cambios generados a nivel organizacional o del departamento cada vez realizada por parte del coordinador de área

10.1.3 Área de facturación

Figura 21. Resultados de la evaluación del Jefe de facturación



Se evidencia que el jefe de facturación cumple con el nivel requerido para las competencias en un 45%. Para un total de 11 competencias 5 de ellas cumplen con el nivel esperado: desarrollo de personas, liderazgo, mejoramiento continuo, trabajo en equipo se evidencia que cumplen con el nivel esperado.

Por su parte, se aprecia que el puntaje de visión comercial y de negocios se encuentra 0.8 puntos por encima del nivel esperado. Sin embargo, no cumple con las competencias de: adaptación al cambio, negociación, orientación al cliente, orientación al logro, planificación y organización, visión estratégica.

La competencia **negociación** vista como la capacidad para escuchar las necesidades del cliente y brindar respuesta a sus objeciones, aplica gradualmente para el jefe de facturación, en lo relacionado al cliente interno, ya que el concepto por su amplia denominación tiene unas denotaciones que hacen que no se cumpla con el nivel esperado, puesto que en los criterios establecidos en el nivel 3 se relaciona más a la negociación bilateral con los proveedores y su capacidad para incorporar propuestas de servicio en pro de la organización.

Esta competencia se puede desarrollar mediante la asistencia a un curso o seminario de negociación en donde se promuevan dinámicas o ejercicios personales de situaciones reales que se asemejen al entorno laboral, de forma consecuente como se vaya adquiriendo esta competencia se adquiere una competencia secundaria y es el mismo desarrollo del liderazgo, ya que una negociación deben evidenciarse factores o elementos como buen manejo de la comunicación, buena empatía, don de gente, ayuda a la solución de conflictos interpersonales, siendo estos los mismos elementos que debe tener un líder.

En la figura 21, se observa que la jefe de facturación presenta una diferencia entre el nivel esperado (3.0) y el nivel obtenido de (2,8) en la competencia de **orientación al cliente**; las causas se atribuyen básicamente a que no se difunden los objetivos y metas de la organización y del área específicamente, lo cual entorpece las tareas del jefe y la de los auxiliares, ya que el área presenta un incumplimiento de esta competencia en el 80% de sus empleados.

Lo anterior limita al personal y lo restringe en que se adelanten a posibles necesidades y mejoras que requiera el cliente interno como externo, adicionalmente la gran mayoría de respuestas a clientes externos dependen de otras áreas, como ventas y contabilidad, lo cual hace que las respuestas no sean oportunas a los mismos.

El método propuesto para el desarrollo de esta competencia es un seminario semestral de asistencia presencial u online de orientación al cliente, que permita fortalecer y enriquecer esta competencia; la jefe de facturación, como líder de proceso, puede transmitir este conocimiento y habilidad a cada uno de sus auxiliares y entrenarlos para que se desarrollen profesionalmente, mediante la

aplicación de juegos de roles, en donde simulen tipos de clientes y formas de responder a cada una de las personalidades y exigencias de los mismos, enfocado a una respuesta y aptitud ganadora hacia el cliente y la compañía.

Orientación al logro, se encuentra por debajo del nivel esperado, es una competencia relacionada con el cumplimiento de objetivos operativos del cargo, su oportunidad de mejoramiento radica en la aplicación de lecturas guiadas, planes de acción, incluso planes de motivación, las cuales permitan al colaborador percibir la importancia y responsabilidad propias de las tareas asignadas para cumplir con los objetivos y metas que la organización tiene propuestas hacia el éxito.

Según los resultados del área de facturación donde el 60% del equipo requiere fortalecer esta competencia, es necesario que se desarrolle un plan de acción iniciado por la jefe, en donde se establezcan tareas de manera periódica y se realice seguimiento a las mismas, con el fin de lograr un desarrollo progresivo de esta competencias, logrando así comprender que bajo un pensamiento estratégico y con organización se puede dar cumplimiento a las actividades diarias planteadas, evitando y previniendo saturación de tareas.

La competencia de **planificación y organización** en el jefe de facturación y en el área en general es de gran importancia para el cumplimiento de las funciones, ya que deben coordinar la recepción, organización, revisión y consolidación de la información que produce la organización, para liquidar los servicios prestados de tal manera que cumplan con los requisitos del cliente y las políticas administrativas y financieras de la empresa

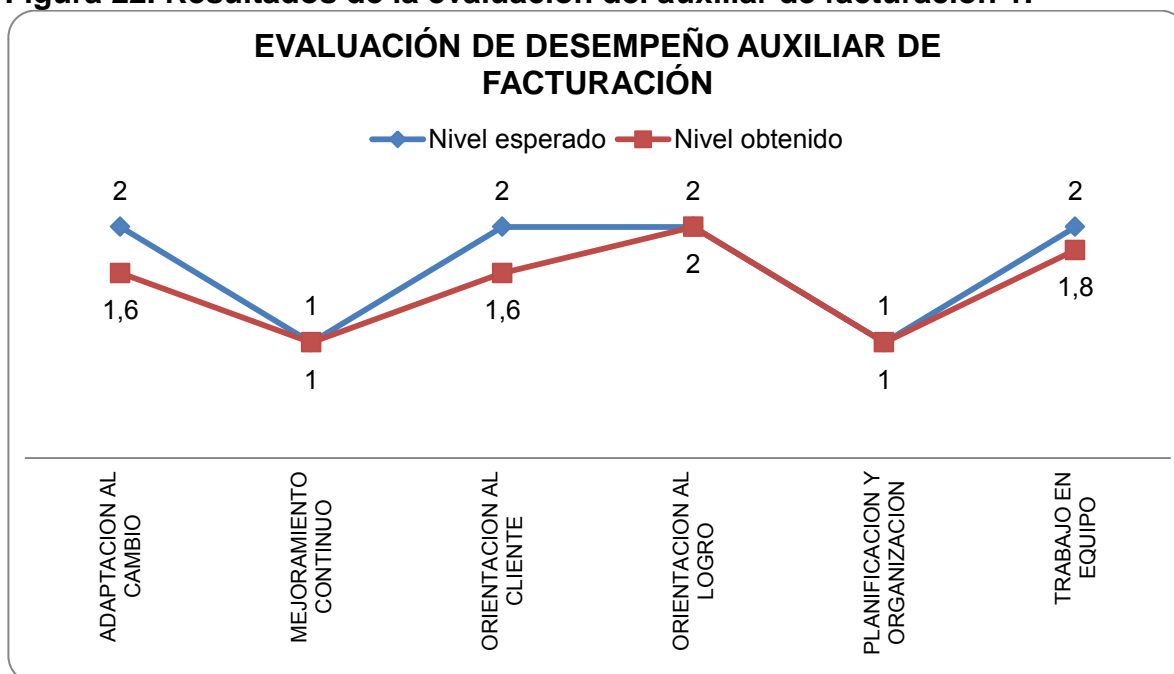
Para mejorar la competencia de **planificación y organización** se recomienda al área de facturación anticiparse a los posibles obstáculos que puedan presentarse en el desarrollo de los objetivos, establecer mecanismos para vigilar los progresos, tener claro las metas del área y de su puesto en particular; definir sistemas y esquemas de trabajo, establecer prioridades y tiempos, organizar y distribuir adecuadamente los alcances para las actividades diarias, evaluar mediante seguimiento el cumplimiento de los objetivos y corregir las desviaciones, distribuir los recursos humanos y técnicos, como oportunidad de mejoramiento se plantea realizar reuniones periódicas sobre aspectos muy puntuales a nivel de toda el área de facturación donde se fijen metas parciales y compromisos en aras de cumplir con el desarrollo de la competencia y los objetivos grupales.

También se puede reforzar dicha competencia mediante la realización de una capacitación en planeación organizacional, teniendo en cuenta que la constante pero no saturada capacitación en los colaboradores de una organización es un punto a favor que ésta obtendrá en su rentabilidad, impacto social y posicionamiento.

Saber hacia dónde va la empresa, conocer los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, como y que se necesita para llegar a la meta, hacen parte de lo que hoy se conoce como **visión estratégica**. Dentro del componente de evaluación, se tienen establecidos los criterios para el nivel 3, así: comprende las variaciones del entorno y las oportunidades del mercado y los pone a favor para crecimiento de la empresa. En cuanto a esta competencia, se evidencia que se encuentra por debajo del nivel esperado con 2,7; como posibles causas se determina que no se visualiza la empresa y/o dependencia a largo plazo que conlleven al cumplimiento de objetivos y metas o que por el contrario, la organización si está siendo visualizada en un largo plazo, sin embargo, los auxiliares de esta área aun no se han fidelizado con la visión estratégica que la empresa tiene para lograr un afectivo y acertado cumplimiento de metas.

Como oportunidad de mejoramiento (a nivel interno) se plantea que el jefe de facturación con el acompañamiento del departamento de recursos humanos, realicen una charla informativa en donde se enmarque la estrategia organizacional de la empresa; adicionalmente, el jefe de facturación se haga participe de los comités de crédito y cartera y de los comités de preguntas con la intención de que adquiera una visión más amplia del negocio y cómo su desempeño laboral afecta a la empresa; así mismo comunique la información de los comités a sus colaboradores en un comité del área Visión estratégica.

Figura 22. Resultados de la evaluación del auxiliar de facturación 1.



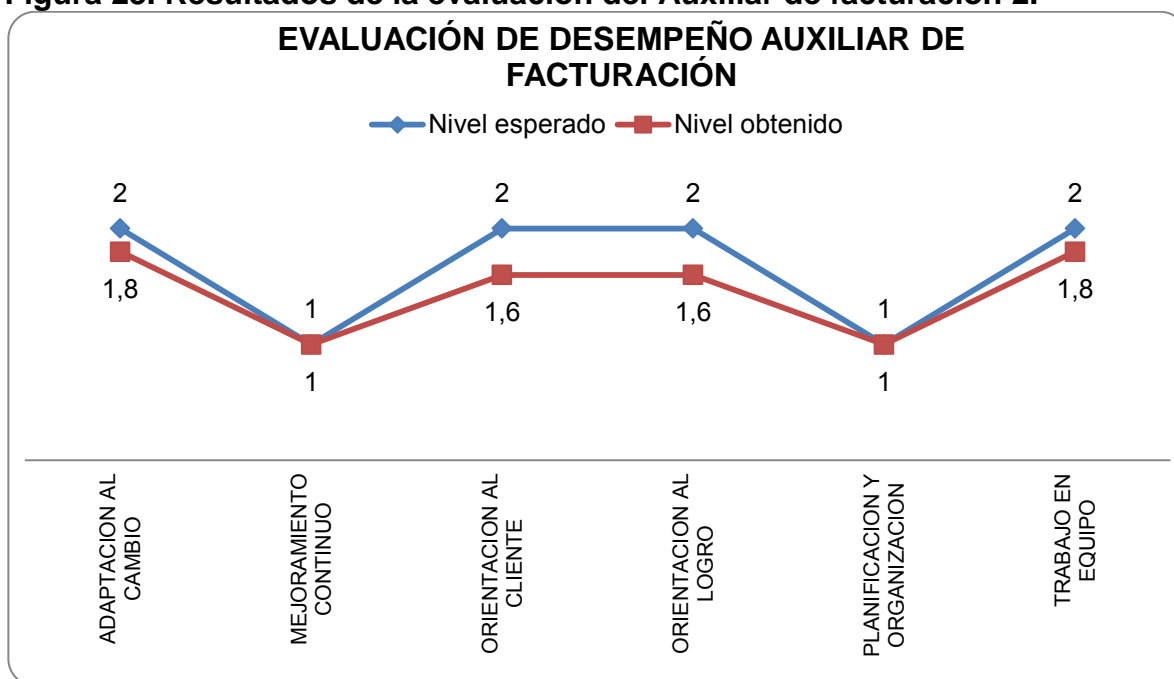
El auxiliar de facturación 1, cumple positivamente con el 50%, es decir, cumple con 3 competencias en el nivel esperado de las 6 competencias evaluadas: mejoramiento continuo, orientación al logro y planificación y organización; se detectaron brechas entre el nivel esperado y el nivel obtenido en: adaptación al cambio, orientación al cliente y trabajo en equipo.

Como parte del cumplimiento de las labores del cargo, y dentro del marco de la **orientación al logro**, la competencia de **planificación y organización** debe guiarse con parámetros de seguimiento continuo a las tareas de forma periódica que permitan una mayor organización en el desarrollo de las mismas, como por ejemplo, cronogramas, ciclos de tareas, informe de tareas realizadas y revisión de logros y metas por cumplir y una continua evaluación de los resultados obtenidos en el tiempo establecido .

La competencia de **adaptación al cambio** está por debajo de los niveles esperados, lo que se puede inferir que en el caso particular del auxiliar de facturación el bajo nivel desarrollado de la competencia está afectando otras competencias ya que ésta está relacionada con la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesaria su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

Las personas con esta competencia son capaces de adquirir nuevas destrezas o habilidades y de incorporarse fácilmente a un nuevo equipo de trabajo, permanecen abiertas a los nuevos datos y pueden renunciar a las antiguas creencias y adaptarse a los nuevos tiempos convirtiéndose en líderes del equipo de trabajo.

Figura 23. Resultados de la evaluación del Auxiliar de facturación 2.



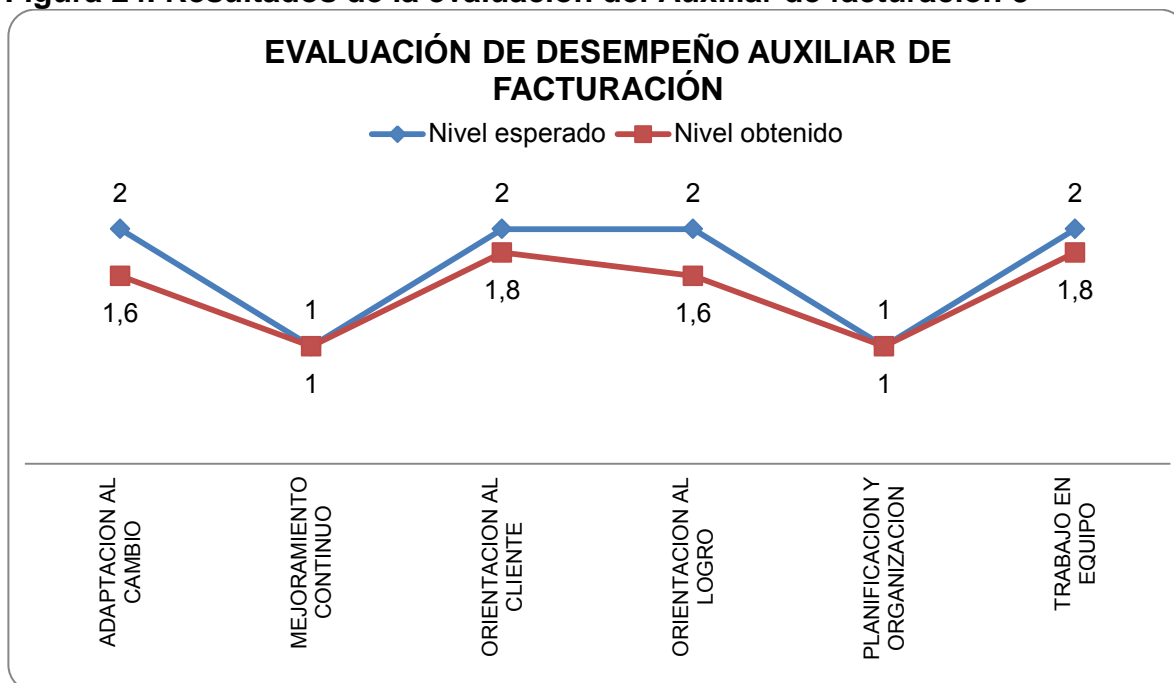
Al observar la figura 24, se observó que el auxiliar de facturación 2, cumple con las competencias esperadas en un 33%, es decir, solo 2 de 6 competencias obtuvieron el nivel esperado: mejoramiento continuo y planificación y organización; se detectaron brechas entre el nivel esperado y el nivel obtenido en las competencias: adaptación al cambio, orientación al cliente, orientación al logro y trabajo en equipo.

En el análisis de los resultados presentados, se encuentran dos criterios de las competencias, en los cuales existe una discordancia frente a los niveles establecidos, puesto que **orientación al logro**, se encuentra en el nivel esperado 2 y en su caracterización se precisa que es la capacidad de cumplimiento, organización y determinación de prioridades para lograr el éxito de las metas propuestas; en **planificación y organización** se determina el nivel de competencia en 1, y se denota que esta tiene en su descripción la capacidad para establecer metas y prioridades , y de igual manera realizar el respectivo seguimiento en el cumplimiento de tareas; la apreciación que se logra hacer a partir de estos dos competencias es que en ella existe un símil en cuanto a la

destreza y desarrollo del quehacer del colaborador, y por tal razón estas van enlazadas o son consecuentes una con la otra.

Se recomienda analizar cada una de las funciones y criterios de manera específica con el fin de identificar en cuál de ellas, el empleado puede estar necesitando una re inducción de acuerdo a la descripción del cargo; esta se puede realizar cada año y dirigida por parte del jefe de área y por el departamento de calidad.

Figura 24. Resultados de la evaluación del Auxiliar de facturación 3



En la figura 24, se puede evidenciar que el auxiliar de facturación3, cumple con 2 de las 6 competencias evaluadas, es decir, con el 33% de las competencias en el nivel esperado: satisfactoriamente cumple con mejoramiento continuo y planificación y organización; se han detectado brechas entre el nivel esperado y el nivel obtenido en las siguientes competencias: adaptación al cambio, orientación al cliente, orientación al logro y trabajo en equipo.

En cuanto a **adaptación al cambio**, se evidencia que el colaborador se encuentra por debajo del nivel esperado, esto quiere decir, que existen brechas que impiden que se comprendan rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, sobre diferentes situaciones del contexto, siendo evidente que no es flexible en su forma de actuar, y por tanto no modifica sus comportamientos para

encontrar mejores habilidades en la orientación al cliente y al logro y trabajo en equipo.

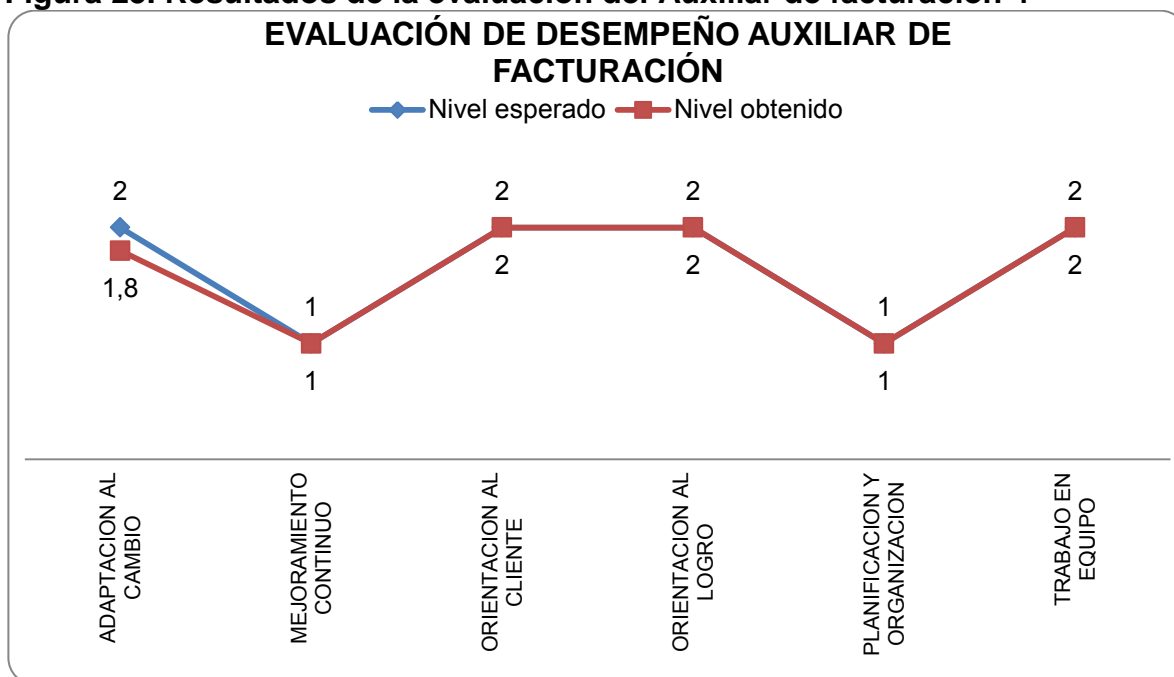
Como método de desarrollo para esta competencia se propone, observar videos motivacionales que traten temáticas de cómo adaptarse a un mundo de constantes cambios como el actual, un ejemplo de esto es: “quien se ha llevado mi queso” del escritor motivacional Spencer Johnson.

Dentro del componente de la competencia de **trabajo en equipo**, el auxiliares de facturación 3 presenta resultados por debajo del nivel esperado en la competencia de trabajo en equipo, debido a que no se brindan con frecuencia los espacios para compartir información de trabajo, como resultado de ello no existe una integración entre el personal del área y por eso existe tendencia a no pedir ayuda en las dificultades que se presentan. La percepción que tienen los empleados es que con poca frecuencia los jefes los acompañan en la ejecución de las funciones; esta información logra contrastarse con los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima laboral, puesto que los procesos de desarrollo organizacional están siempre enlazados y siempre existirá el vínculo de organización y objetivos generales, empleado y procesos específicos de empresa.

Para lograr un trabajo en equipo, debe existir un ambiente de trabajo armónico, que permita y promueva la participación de los integrantes de los equipos, por lo anterior, y como medida de mejoramiento, se recomienda realizar una salida de campo (out door) cada año, en donde se realicen dinámicas que motiven las estrategias grupales

Con respecto a la competencia de **Orientación al cliente**, se plantea realizar un seminario semestral dirigido por el SENA o una institución educativa, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio, también realizar una encuesta de satisfacción a clientes internos con el objetivo de conocer necesidades y así determinar acciones y estrategias durante el ciclo del servicio; se recomienda que el jefe de área de facturación realice una retroalimentación semanal, para llevar seguimiento de las actividades del grupo, se consiga concertación y fijación en tiempos de respuesta, mecanismos de entrega de informes, tareas compartidas y planes de trabajo llevando al desarrollo de la competencias de orientación al logro.

Figura 25. Resultados de la evaluación del Auxiliar de facturación 4



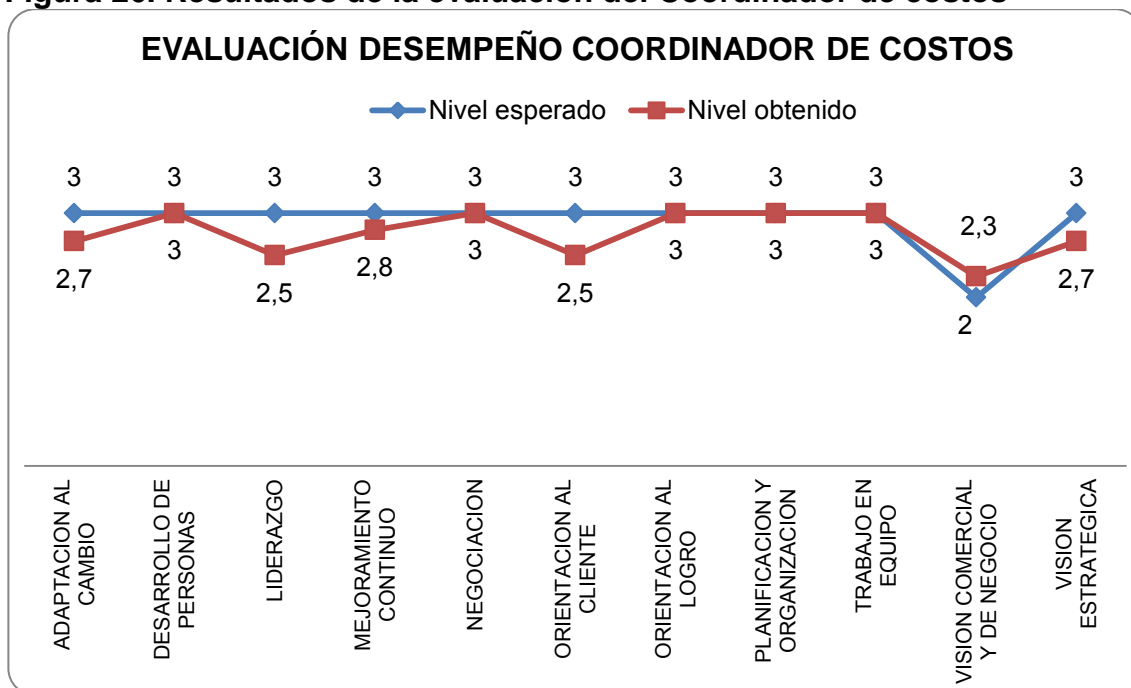
Se puede apreciar en la figura 25, que el auxiliar de facturación 4, cumple con el nivel esperado en cinco de las seis competencias evaluadas, es decir, un porcentaje de cumplimiento del 83%: mejoramiento continuo, orientación al cliente, orientación al logro, planificación y organización y trabajo en equipo, por su parte, la competencia de adaptación al cambio se encuentra por debajo del nivel esperado.

Se evidencia que la competencia de **adaptación al cambio**, en el auxiliar de facturación 4 se encuentra por debajo del nivel esperado, esto quiere decir, que existen factores que impiden que se comprendan rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, sobre diferentes situaciones del contexto, siendo evidente que no es flexible en su forma de actuar, y por tanto no modifica sus comportamientos para encontrar mejores habilidades en la orientación al cliente y al logro y trabajo en equipo. Se concibe para el mejoramiento y funcionamiento realizar videos motivacionales que permitan sensibilizar al personal sobre la importancia de cambios. Ejemplo: "Quien se ha llevado mi queso"

Aunque la evaluación de desempeño por competencias se hace manera individual la mayoría de los empleados del mismo cargo (auxiliares de facturación) presentan dificultades y niveles por debajo de los esperados, por tanto, es un área que requiere plan de mejoramiento prioritario.

10.1.4 Área de costos

Figura 26. Resultados de la evaluación del Coordinador de costos



Se evidencia, que el coordinador de costos cumple con el nivel esperado en 6 de las 11 competencias, correspondiente a un 55%. En las competencias de desarrollo de personas, negociación, orientación al logro, planificación y organización, trabajo en equipo se evidencia que se encuentran en el nivel esperado; sin embargo, se han detectado brechas en las competencias de adaptación al cambio, liderazgo, mejoramiento continuo, orientación al cliente, visión estratégica. La competencias de visión comercial y de negocio, supera el nivel esperado en 0,3.

Adaptación al cambio es una competencia inherente a la personalidad del sujeto, lograr desarrollarla en el coordinador de costos depende de la experiencia, de la aptitud y de la motivación en el cargo, sin embargo las personas deben estar dispuestas hoy en día a la multiplicidad de ambientes laborales a los que se enfrentan, considerando que dentro de ellos están en continuo cambio el devenir actual de las organizaciones. Por lo anterior es importante entrenar al coordinador de costos para que adquiera herramientas en la capacidad de ajustarse a los cambios de la organización, al igual que manejar comportamientos proactivos, logrando mentalidad innovadora, que no solo permita adaptarse a los cambios, sino además generar cambios de mejoramiento para la organización y para el área de costos en calidad de coordinador.

Al analizar la competencia de **liderazgo** para el coordinador de costos, la cual se encuentra en un nivel 3 y cuyos criterios corresponden a lograr que su equipo cumpla con los objetivos definidos a través de una adecuada comunicación, resalta y distribuye las responsabilidades entre los miembros o equipo de trabajo, la apreciación que se realiza al respecto es que si comparamos lo anterior con el organigrama del departamento se evidencia que el coordinador de costos no cuenta con un equipo de trabajo el cual pueda liderar, por tanto se presentaría una discordancia en la asignación y evaluación de la competencia.

En ese orden de ideas, se tendrá en cuenta la evaluación de esta competencia en futuras aplicaciones, ya que se aprobó la creación de un nuevo cargo (analista de costos), con el fin de que apoye al coordinador de costos en el suministro de información no contable necesaria para apoyar la toma de decisiones de la organización, apoye la evaluación financiera de proyectos y alternativas, tales como aperturas de sede, realice la liquidación del costeo ABC de las pruebas del laboratorio.

Con respecto a la competencia de **mejoramiento continuo**, se evalúo el criterio de: proponer por iniciativa propia los cambios que se identifican en el entorno para su implementación, proponer medidas para mejorar los procesos, una de las situaciones en la que más se evidencia esta necesidad es en la planificación presupuestal ya que los cálculos no responden a los costos reales, y a las necesidades que se presentan en la organización. Se recomienda actualizarse sobre nuevas tendencias y proceso que aporten al desarrollo eficiente del área.

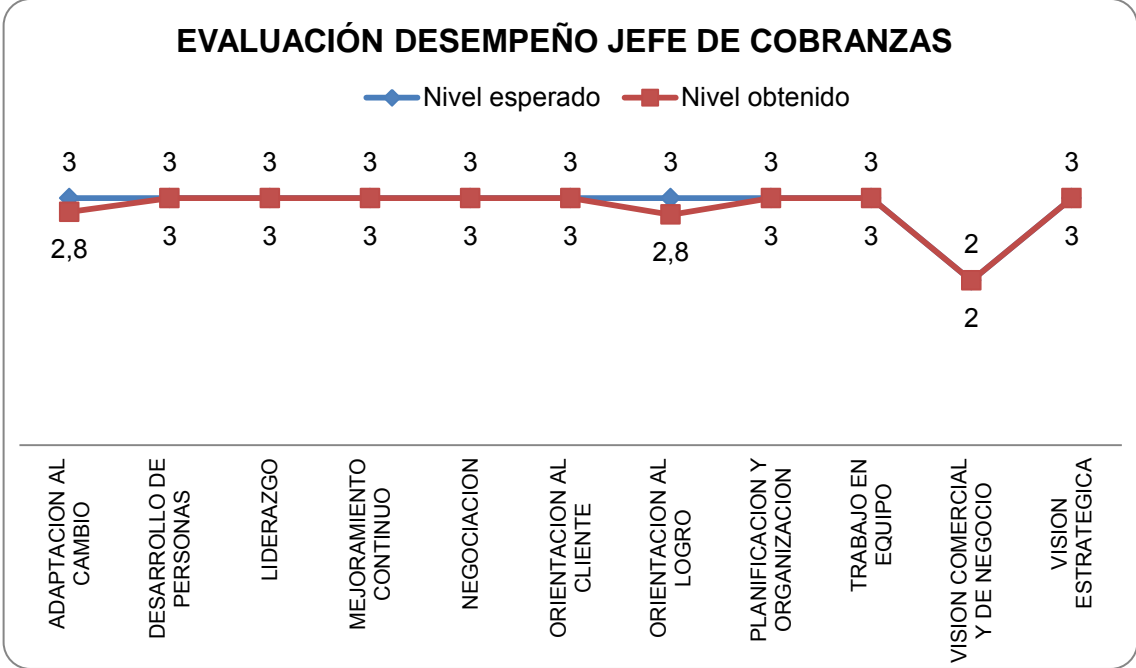
La competencia de **Orientación al cliente** se encuentra por debajo del nivel, a este resultado se le atribuye la cantidad de solicitudes que realizan los clientes internos en cuanto a evaluación de propuestas para la toma de decisiones (adquisición de nuevos equipos, apertura de sedes, creación de nuevas áreas), las cuales no tienen una respuesta oportuna, respondiendo a las mismas de acuerdo a su grado de importancia e impacto que estas tengan para la organización; el departamento queda limitado a adelantarse a proponer posibles mejoras. La situación anterior, conlleva a que no se cumplan con los resultados de forma eficiente ante decisiones gerenciales generando un impacto negativo en la competencia de mejoramiento continuo.

Saber hacia dónde se quiere llegar?, cómo se quiere llegar?, mediante que estrategias cumplirá con los objetivos, que se necesita, y conocer los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, es fundamental para que una persona conozca a fondo la organización en la que trabaja y logre el desarrollo de una **visión estratégica**.

El coordinador de costos por su parte, se encuentra por debajo del nivel esperado en esta competencia, por esta razón, se plantea que el coordinador de costos se haga partícipe de los comités de preguntas con la intención de que adquiera una visión más amplia del negocio.

10.1.5 Área de cobranzas

Figura 27. Resultados de la evaluación del Jefe de cobranzas

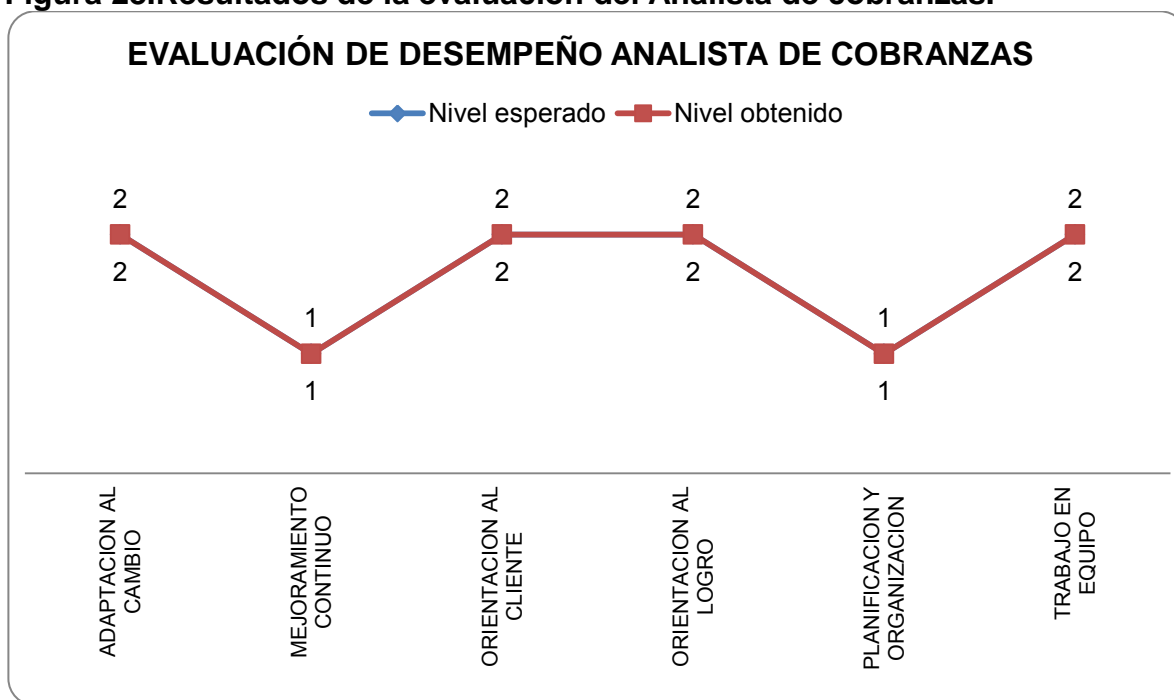


Se aprecia que el jefe de cobranzas tiene un porcentaje de cumplimiento de 82% referente al nivel requerido de las competencias. En las competencias a saber, desarrollo de personas, liderazgo, mejoramiento continuo, negociación, orientación al cliente, planificación y organización, trabajo en equipo, visión comercial y de negocio, visión estratégica cumple con el nivel esperado; en las competencias de adaptación al cambio, orientación al logro se han detectado brechas entre el nivel esperado y el nivel obtenido.

La **orientación al logro** para el área de cobranzas es una de las competencias de mayor relevancia; los resultados para el jefe de cobranzas en este caso están medidos por el nivel de recaudo de la cartera y metas programadas del área, pese a esta situación es claro que existen otras variables exógenas que pueden incidir en el cumplimiento de los resultados, sobre todo los asociados al cumplimiento de obligaciones financieras de terceros con la empresa.

Este tipo de riesgos en el área de recaudos puede afectar como en cualquier organización el cumplimiento de los objetivos organizacionales por eso es muy importante trabajar con el jefe de cobranzas en el desarrollo total de la competencia de **adaptación al cambio** formando sus habilidades en: estrategias de cobro efectivo; así mismo, se sugiere revisar los procedimientos en facturación ya que uno de los principales acontecimientos tienen que ver con los errores de liquidación en las cuentas por cobrar, hechos que generan rechazos en las empresas, para que se genere nuevamente la factura, se legalice el pago e inicie nuevamente el trámite de cobro y demás procesos de orden administrativo y contable en cada entidad. Lo anterior retrasa el cobro de cartera y por consiguiente la orientación al logro del jefe de cobranzas es limitada.

Figura 28. Resultados de la evaluación del Analista de cobranzas.



Se puede inferir que el analista de cobranzas, tiene un porcentaje de cumplimiento del 100% en el nivel esperado de todas las competencias, tales como: adaptación al cambio, mejoramiento continuo, orientación al cliente, orientación al logro, planificación y organización y trabajo en equipo.

Este es uno de los ejemplos que se deben analizar cuando los empleados cumplen con el nivel esperado de las competencias, para el caso del analista de cobranzas es muy importante los resultados que se puedan generar a través del desarrollo total de sus competencias laborales, ya que la gestión de cartera

implica una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran.

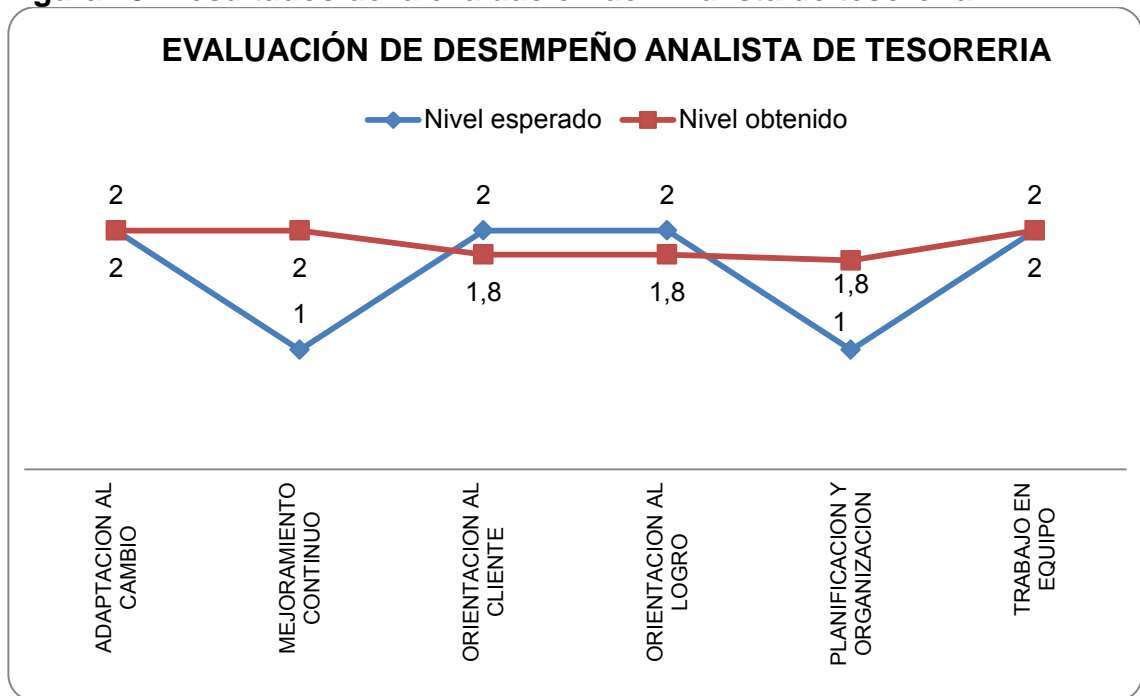
El hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar su proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, razón por la cual el analista de cartera cumple una función muy importante para la empresa que luego se verá reflejada en los indicadores y solidez financiera.

Dentro de la evaluación de desempeño por competencias realizada al área administrativa y financiera, el cargo de analista de cobranzas hizo parte de los dos cargos que cumplió de manera total con el nivel esperado en las competencias evaluadas. El cargo requiere una persona proactiva, que este monitoreando la información del área y reportando las novedades para que se cumpla con el recaudo de la cartera, así mismo se observó en el colaborador una disposición total para brindar un óptimo servicio al cliente interno y externo cuando se requiere comunicación con otras dependencias, así como muestras de amabilidad, cordialidad y capacidad de escucha.

Durante la evaluación realizada, también se observó, que el colaborador maneja una excelente orientación al logro para cumplir con las metas del área debido a que periódicamente realiza un seguimiento a los clientes y gestión de cartera a través de la base de datos, esta actividad también demuestra una continua planificación y organización de sus funciones.

10.1.6 Área de tesorería

Figura 29. Resultados de la evaluación del Analista de tesorería.



El analista de tesorería cumple con el nivel requerido para las competencias en un 67%. En las competencias de adaptación al cambio y trabajo en equipo cumple con el nivel esperado, en mejoramiento continuo y planificación y organización supera dicho nivel en 1 y 0,8 respectivamente con respecto al nivel esperado que es 1. Y tanto en orientación al cliente como en orientación al logro se detectan brechas entre el nivel esperado y el nivel obtenido.

En cuanto a la **orientación al cliente**, se observó, que no existe un horario establecido para la atención del cliente externo (entrega de cheques, cuentas por pagar, viáticos, reembolsos), esto hace que se genere un nivel de insatisfacción por parte de los mismos. En gran medida la orientación al cliente para el caso del analista de tesorería tiene relación directa con los tramites que se generan de carácter administrativo al interior de la empresa, como la contabilización de las partidas contables, recolección de firmas y legalización de los pagos. La elaboración física de los cheques es una actividad en la cual se requiere de muy poco tiempo pero si de procedimientos a priori a la función como tal del analista de tesorería.

Se recomienda establecer un cronograma que responda a las necesidades del área como determinar fechas de pagos para cada centro de costos, horarios de los pagos y cálculo de los tiempos estimados para dar respuesta a los desembolsos según su tipo, teniendo en cuenta los tramites de orden particular de la empresa Ángel Diagnostica.

A continuación se muestra, un cuadro resumen en donde se plasmaron las diversas competencias que no cumplieron con el nivel esperado por cada colaborador y la propuesta o recomendación para el desarrollo de la misma

Cuadro 4. Recomendaciones al área de compras y suministro

AREA DE COMPRA Y SUMINISTROS		
CARGO	COMPETENCIA A FORTALECER	PROPUESTA DE DESARROLLO
COORDINADOR DE COMPRAS	ORIENTACION AL CLIENTE	Por parte del departamento de talento humano realizar un juego de roles sobre servicio al cliente una vez al año, en el que logre que el coordinador de compras identifique las necesidades del cliente interno y externo, logre desarrollar capacidades personales (comunicación)
		Semestralmente asignar lecturas guiadas por el departamento de Talento Humano sobre servicio al cliente, con el fin de sensibilizar y dar a conocer aspectos básicos del tema.
	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Realizar una vez al año un seminario o curso virtual, sobre planeación estratégica dictado por una institución educativa
ANALISTA DE INVENTARIOS	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar socialización sobre los cambios generados a nivel organizacional o del departamento cada vez que se presenten por parte del coordinador de área
		Realizar reunión mensual con el Coordinador de Compras y Suministros para analizar la gestión realizada y plantear situaciones de mejora.
	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar un seminario semestral dirigido por el SENA o una institución educativa, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio

	ORIENTACION AL LOGRO	Capacitación anual por parte del área de planeación sobre el ciclo Deming (herramienta de planear, hacer verificar y actuar – PHVA).
AUXILIAR DE DESPACHOS 1	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar reunión mensual con el Coordinador de Compras y Suministros para analizar la gestión realizada y plantear situaciones de mejora.
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Seguimiento a las tareas por parte del coordinador de compras.
		Capacitación anual en temas como: manejo de pedidos, inventarios, gestión de calidad, dirigido por el Coordinador de Compras y Suministros
	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar encuesta de satisfacción trimestral a los proveedores, con el fin, de determinas la percepción del cliente sobre la prestación del servicio
	ORIENTACION AL LOGRO	Realizar un comité mensual con el Coordinador de Compras y Suministros en el que se expongan claramente los objetivos planteados y se realice seguimiento a las tareas y funciones
		Capacitación anual por parte del área de planeación sobre el ciclo Deming (herramienta de planear, hacer verificar y actuar – PHVA).
AUXILIAR DE DESPACHOS 2	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar encuesta de satisfacción trimestral a los proveedores, con el fin, de determinas la percepción del cliente sobre la prestación del servicio
	ORIENTACION AL LOGRO	Realizar un comité mensual con el Coordinador de Compras y Suministros en el que se expongan claramente los objetivos planteados y se realice seguimiento a las tareas y funciones
		Capacitación anual por parte del área de planeación sobre el ciclo Deming (herramienta de planear, hacer verificar y actuar – PHVA).
	TRABAJO EN EQUIPO	Salidas de campo (outdoor) de periodicidad anual en donde se realicen dinámicas donde se motiven las estrategias grupales

Cuadro 5. Recomendaciones al área de infraestructura

AREA DE INFRAESTRUCTURA		
CARGO	COMPETENCIA A FORTALECER	PROPUESTA DE DESARROLLO
COORDINADOR DE INFRAESTRUCTURA	MEJORAMIENTO CONTINUO	Comité mensual con el departamento Administrativo y Financiero
	ORIENTACION AL CLIENTE	Por parte del departamento de talento humano realizar un juego de roles sobre servicio al cliente una vez al año, en el que logre que el coordinador de infraestructura identifique las necesidades del cliente interno y externo, logre desarrollar capacidades personales (comunicación). Establecer sistemas ágiles de comunicación con el cliente como correo electrónico
	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Realizar una vez al año un seminario o curso virtual, sobre planeación estratégica dictado por una institución educativa
		Realizar cronograma de actividades y/o plan de trabajo semanal con el fin de llevar un control de las tareas asignadas
ASISTENTE DE INFRAESTRUCTURA	ADAPTACION AL CAMBIO	Socialización por parte del Coordinador de Infraestructura del manual de procesos y procedimientos del área y del cargo
		Realizar reunión mensual con el coordinador de infraestructura para analizar la gestión del mes y plantear acciones de mejora
	ORIENTACION AL LOGRO	Capacitación anual por parte del área de planeación sobre el ciclo Deming (herramienta de planear, hacer verificar y actuar – PHVA).
	TRABAJO EN EQUIPO	Salidas de campo (outdoor) de periodicidad anual en donde se realicen dinámicas donde se motiven las estrategias grupales
AUXILIAR DE SOPORTE TECNICO	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar socialización sobre los cambios generados a nivel organizacional o del departamento cada vez que se presenten por parte del coordinador de área
	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar un seminario semestral dirigido por el SENA, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio

	ORIENTACION AL LOGRO	Capacitación anual por parte del área de planeación sobre el ciclo Deming (herramienta de planear, hacer verificar y actuar – PHVA).
	TRABAJO EN EQUIPO	Taller semestral sobre trabajo en equipo dirigido por el departamento de Talento Humano, en donde se manejen temáticas motivacionales, relaciones interpersonales
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar socialización sobre los cambios generados a nivel organizacional o del departamento cada vez que se presenten por parte del coordinador de área
	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar un seminario semestral dirigido por el SENA o una institución educativa, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio
	ORIENTACION AL LOGRO	Capacitación anual por parte del área de planeación sobre el ciclo Deming (herramienta de planear, hacer verificar y actuar – PHVA).
	TRABAJO EN EQUIPO	Taller semestral sobre trabajo en equipo dirigido por el departamento de Talento Humano, en donde se manejen temáticas motivacionales, relaciones interpersonales

Cuadro 6. Recomendaciones al área de facturación

AREA DE FACTURACION		
CARGO	COMPETENCIA A FORTALECER	PROPUESTA DE DESARROLLO
JEFE DE FACTURACION	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar socialización por parte del Departamento de Talento Humano o por parte del Director Administrativo y Financiero sobre los cambios generados a nivel organizacional o del departamento cada vez que se presenten
	NEGOCIACION	Curso o seminario anual en negociación dictado por una institución educativa, en donde aborden factores y capacidades personales como la comunicación, escucha,
	ORIENTACION AL CLIENTE	Por parte del departamento de talento humano realizar un juego de roles sobre servicio al cliente una vez al año, en el que logre que el coordinador de compras identifique las necesidades del cliente interno y externo, logre desarrollar capacidades personales (comunicación)
	ORIENTACION AL LOGRO	Semestralmente asignar lecturas guiadas por el departamento de Talento Humano orientadas al cumplimiento de logros
		Realizar comité de seguimiento a las tareas asignadas por parte del Director Administrativo y Financiero, cuya periodicidad sea mensual
	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Realizar una vez al año un seminario o curso virtual, sobre planeación estratégica dictado por una institución educativa
	VISION ESTRATEGICA	Establecer por parte de la directora administrativa y financiera y el departamento de talento humano los objetivos del cargo de jefe de facturación.
		Participar en los comités de crédito y cartera realizados mensualmente, con el fin de conocer el estado de la cartera de la empresa, facturas vencidas y demás.
AUXILIAR DE FACTURACION 1	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar videos motivacionales que permitan sensibilizar al personal sobre la importancia de cambios. Ejemplo: "Quien se ha llevado mi queso"

	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar un seminario semestral dirigido por el SENA o una institución educativa, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio
	TRABAJO EN EQUIPO	Salidas de campo (outdoor) de periodicidad anual en donde se realicen dinámicas donde se motiven las estrategias grupales
AUXILIAR DE FACTURACION 2	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar videos motivacionales que permitan sensibilizar al personal sobre la importancia de cambios. Ejemplo: "Quien se ha llevado mi queso"
	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar un seminario semestral dirigido por el SENA o una institución educativa, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio
	ORIENTACION AL LOGRO	Re inducción por parte del Jefe de Facturación en compañía del departamento de Calidad, sobre el manual de procesos y procedimientos, con una periodicidad anual
	TRABAJO EN EQUIPO	Salidas de campo (outdoor) de periodicidad anual en donde se realicen dinámicas donde se motiven las estrategias grupales
AUXILIAR DE FACTURACION 3	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar videos motivacionales que permitan sensibilizar al personal sobre la importancia de cambios. Ejemplo: "Quien se ha llevado mi queso"
	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar un seminario semestral dirigido por el SENA o una institución educativa, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio
	ORIENTACION AL LOGRO	Re inducción por parte del Jefe de Facturación en compañía del departamento de Calidad, sobre el manual de procesos y procedimientos, con una periodicidad anual
	TRABAJO EN EQUIPO	Salidas de campo (outdoor) de periodicidad anual en donde se realicen dinámicas donde se motiven las estrategias grupales
AUXILIAR DE FACTURACION 4	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar videos motivacionales que permitan sensibilizar al personal sobre la importancia de cambios. Ejemplo: "Quien se ha llevado mi queso"

Cuadro 7. Recomendaciones al área de costos

AREA DE COSTOS		
CARGO	COMPETENCIA A FORTALECER	PROPUESTA DE DESARROLLO
COORDINADOR DE COSTOS	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar socialización por parte del Departamento de Talento Humano o por parte del Director Administrativo y Financiero sobre los cambios generados a nivel organizacional o del departamento cada vez que se presenten
	LIDERAZGO	N/A
	MEJORAMIENTO CONTINUO	Dictar una capacitación o brindar un diplomado en relación con la gestión estratégica de costos, con el fin de mejorar la condición técnica del coordinador de costos y se generen mejoras en los procesos internos
	ORIENTACION AL CLIENTE	Por parte del departamento de talento humano realizar un juego de roles sobre servicio al cliente una vez al año, en el que logre que el coordinador de compras identifique las necesidades del cliente interno y externo, logre desarrollar capacidades personales (comunicación)
	VISION ESTRATEGICA	Re inducción anual por parte del Departamento de Talento Humano sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, (misión y visión organizacional, valores corporativos). Establecer por parte de la directora administrativa y financiera y el departamento de talento humano los objetivos del cargo del coordinador de costos.

Cuadro 8. Recomendaciones al área de cobranzas

AREA DE COBRANZAS		
CARGO	COMPETENCIA A FORTALECER	PROPUESTA DE DESARROLLO
COORDINADOR DE COBRANZAS	ADAPTACION AL CAMBIO	Realizar un comité mensual de Cobranzas con el Director Administrativo y Financiero para analizar la gestión realizada y plantear situaciones de mejora.
	ORIENTACION AL LOGRO	Capacitación anual en técnicas de comunicación telefónica, en estrategias de cobro, dirigida por parte de agente externo

Cuadro 9. Recomendaciones al área de tesorería

AREA DE TESORERIA		
CARGO	COMPETENCIA A FORTALECER	PROPUESTA DE DESARROLLO
ANALISTA DE TESORERIA	ORIENTACION AL CLIENTE	Realizar un seminario semestral dirigido por el SENA, en servicio al cliente, estrategias y humanización del servicio
	ORIENTACION AL LOGRO	

11. CONCLUSIONES

- La descripción de cargos es una herramienta que permite al departamento de talento humano obtener información fundamental para realizar la selección del personal y conseguir al trabajador más adecuado para la vacante.
- El formato de la descripción de cargos se actualizó y modificó, con el fin que se obtuvieran insumos para llevar a cabo la posterior evaluación de desempeño; por esta razón se definieron las responsabilidades y funciones de cada cargo, se incluyeron las competencias y su clasificación por familia de cargos y niveles, esto con el fin de alinear el procedimiento de selección y reclutamiento que se debe tener a la hora de definir los perfiles de cada vacante.
- El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización; el plan de capacitación ha sido elaborado, fundamentado y estructurado teniendo en cuenta las necesidades de formación del personal asistencial, se requiere intervenir en las necesidades de formación y entrenamiento del departamento administrativo y financiero, así como el de la planta global, para garantizar la eficiencia y la eficacia en todos los puestos de trabajo.
- Como resultado de la evaluación de desempeño aplicada a 18 colaboradores del Departamento Administrativo y Financiero de Ángel Diagnostica, se encontraron competencias organizacionales que se encuentran por debajo del nivel esperado. Con respecto a la competencia de orientación al cliente, 14 colaboradores del total evaluados (18), que corresponde a un 78%, requieren desarrollar dicha competencia; adaptación al cambio un 66% y orientación al logro con un 55% respectivamente para el Departamento administrativo y financiero. Estas competencias están sujetas de plan de mejoramiento inmediato y entrenamiento de las competencias tanto a nivel individual como colectivo.
- La evaluación de desempeño por competencias no solo incide en los objetivos de la organización ya que es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa, sino también como proceso clave para organizar los procesos del departamento de talento humano. El diseño de la evaluación de desempeño constituyó una guía metodológica que le permitió tanto al departamento como a los demás jefes entender todos los parámetros, ventajas y desventajas de realizar una evaluación de desempeño al personal a cargo.

- En las empresas del sector salud además de tener los conocimientos técnicos de trabajo diario, los colaboradores deben contar y desarrollar aptitudes en pro del beneficio del paciente, es decir, deben manejar una constante aptitud de servicio al cliente. En esa medida, el plan de capacitaciones debe incluir actividades de sensibilización por la vocación de servicio no solo para con la compañía sino con la comunidad en general; la competencia y su desarrollo afectan directamente el comportamiento de los colaboradores, su aprendizaje, la comunicación y las relaciones de colaborador- cliente, aspectos que posicionan la organización en el mercado competitivo en el que se mueve.

12. RECOMENDACIONES

- Para una futura evaluación de desempeño por competencias, se sugiere tener en cuenta la descripción de los criterios de evaluación de cada competencia según el cargo específicamente; lo anterior con el propósito de encontrar detalladamente acciones de mejora u oportunidades de mejoramiento desde cada uno de los puestos de trabajo.
- De la misma manera, se sugiere en la próxima evaluación, realizar una evaluación de 180°, con el fin de evaluar aspectos más transversales; es decir, jefe-subalterno y pares; estas evaluaciones permiten que progresivamente dentro de la organización se vaya implementando elementos que mejoren la cultura organizacional.
- Para el respectivo mejoramiento de las competencias que se encontraron por debajo del nivel esperado, es indispensable diseñar un plan de capacitación, que responda a las necesidades de formación actuales del departamento administrativo y financiero, esto permitirá cumplir de manera eficaz con los resultados del área y de los objetivos estratégicos de la empresa.
- La motivación debe ser un referente para impulsar, generar, desarrollar, la orientación al logro de los empleados, se recomienda diseñar un plan de incentivos donde se incluya aspectos relacionados con recreación, educación, convenios para favorecer adquisición de vivienda y bienes, planeación para que el personal se vincule directamente con la empresa; a su vez se debe contemplar la reestructuración del plan de compensación salarial para empleados antiguos y tener en cuenta el capital humano dentro de los ascensos laborales dentro de la organización cuando existan nuevas vacancias.
- El plan de capacitaciones debe ir acompañado de otras estrategias, como por ejemplo, el seguimiento para garantizar que se aprenda, que se aplique y que se mantenga en el tiempo. Con esto se pretende mejorar aquellos procesos que han presentado indicadores deficientes y que a su vez repercuten en la operación, estas estrategias plantean una nueva mirada hacia lo que conllevan los planes de desarrollo, derivados de los resultados de la evaluación de desempeño, dentro de los cuales se busca ejecutar mejoras continuas, y así poder evaluar la eficiencia de los planes planteados.

REFERENCIAS

ALLES, Martha. Desempeño por competencias. Evaluación 360°. Editorial Granica, 2005 Buenos Aires. Argentina. 350 p.

_____. Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias: el Diccionario. Citado por: CHIAVENATO.

_____. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Citado por: Spencer & Spencer. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina. 258 p.

_____. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina. 258 p.

ALVAREZ. Carlos. La administración de personal en Bogotá. Departamento de publicaciones. Universidad Jorge Tadeo Lozano. 1989. Página 129.

BACHENHEIMER, Herman. Análisis de cargos. [En línea]. Pontificia universidad javeriana de Cali. Disponible en internet: http://drupal.puj.edu.co/files/OI119_Herman_0.pdf.

BLANCO PRIETO, Antonio. Trabajadores competentes; introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Competencias Laborales. ESIC Editorial. 2007. 420 p.

BOYATZIS, R. (1982). The Competent Manager. N. Y.: Wiley and Sons

CHIAVENIATO. Adalberto. Administración de recursos humanos. Edición Mac Graw Hill. Segunda edición. 1194. Página 259-260.

CAMARGO NIÑO, Laura Marcela. PULECIO MUÑOZ, Luis Enrique y MENDEZ SANDOVAL, Miguel Alexander. Propuesta de manual de funciones del psicólogo jurídico en el instituto colombiano de bienestar familiar - ICBF

DÍAZ CRUZ Mayz. ¿Cómo desarrollar, de una manera comprensiva, el análisis cualitativo de los datos? [En línea]. Universidad de Carabobo. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35614571007>. Pág. 57-58

DELGADO, Ana. LAVADO, Paola. Fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali Colombia. Cali. Universidad Icesi. 2010. 48 pág.

FELIÚ SALAZAR,P. Y RODRÍGUEZ TRUJILLO,N. (1996) “ Manual descriptivo y de aplicación de la prueba de estilo gerencial (PEG01) Psico Consult.

GIRALDO HENAO, Claudia patricia. Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Universidad de Antioquia. Medellín 2004.

GONZALES VELASQUEZ. Teresa. Los sistemas de evaluación del desempeño público en Colombia los sistemas de evaluación del desempeño laboral en la rama ejecutiva del poder público colombiano. Análisis comparado en el marco de las dos últimas reformas de la carrera administrativa: 1998 – 2004. Maestría en administración pública Bogotá. Escuela superior de administración pública. 2009. 9 p.

HERNADEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Fundamentos de metodología de la investigación. Mc Graw Hill, 2007. Pág. 60.

La evaluación del desempeño con base en el modelo de competencias laborales. [En línea]. Departamento administrativo del servicio civil distrital. Fundación universitaria alma mater. 2007

LEVY, Levyer, Claude. Gestión de las competencias. Edición gestión 2000. Barcelona. 1997.

LONGO, Francisco. Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema del Servicio Civil. [En línea]. Instituto de dirección y gestión pública. Barcelona. 2002

MCLAGAN, P.A. "People Systems: The Next Generation of Competencies". Paper presented at The Fourth International Conference on Using Competency-Based Tools and Applications to Drive Organizational Performance, Boston, September 29-October 1, 1997.

Métodos de descripción y análisis de cargos. [En línea]. Disponible en internet: <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/10/metodos-de-descripcion-y-analisis-de.html>. [Citado 4 Julio 2013].

RODRIGUEZ SAMBRANO, Hernando. El paradigma de las competencias hacia la educación superior. En: Revista Facultad de Ciencia Económicas: Investigación y reflexión. 2007. P 158.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA. Metodología para evaluar y certificar competencias laborales y Guía para seleccionar técnicas y elaborar instrumentos de evaluación de competencias laborales. [En línea]. 2003. Disponible en: <https://sites.google.com/a/misena.edu.co/aprendizaje-en-el-sena/tecnicas-de-evaluacion> [Citado 7 octubre 2013].

SPENCER, L.M. Y SPENCER, S.M. (1993) Competence at Work models for superior performance, USA: John Wiley and sons, Inc.

ANEXOS

A continuación encontramos los criterios de evaluación por competencias asociados a los diferentes niveles con el fin de tener una idea de los comportamientos que serán evaluados en el trabajador, en aras de garantizar objetividad e imparcialidad a la hora de evaluar.

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Orientación al cliente	0	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se limita a realizar su función asignada. ✓ No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. ✓ Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes. ✓ No manifiesta comprensión respecto de las necesidades de los clientes.
	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presta el servicio solicitado de manera amable. ✓ Cumple con la recolección de información protocolaria para la prestación del servicio. ✓ Presta el servicio con oportunidad cumpliendo con los tiempos establecidos. ✓ Posee un trato cordial y amable con el cliente. ✓ Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia. ✓ Está disponible para los clientes internos y externos.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene en cuenta experiencias pasadas con los clientes para mejorar las presentes. ✓ Recoge información sobre la satisfacción del cliente durante la atención. ✓ Actúa rápidamente para cumplir las necesidades del cliente. ✓ Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos aún en situaciones complejas. ✓ Tiene una constante actitud de servicio hacia sus clientes.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se preocupa por adelantarse a posibles mejoras o necesidades del cliente. ✓ Va más allá de las necesidades inicialmente expresadas por el cliente para garantizar su satisfacción mediante una escucha activa. ✓ Promueve en su equipo la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes. ✓ Busca establecer relaciones con el cliente basadas en la amabilidad. ✓ Establece y mantiene relaciones fuertes con el cliente.

4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores y las tiene en cuenta para planificar sus acciones y las de su área. ✓ Busca siempre retroalimentación sobre el servicio y atención ofrecidos para incorporarla al mismo. ✓ El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo. ✓ Genera una relación de confianza con el cliente basada en la calidez y amabilidad en la atención, transmitiéndola a su equipo. ✓ Piensa en establecer relaciones de largo plazo en la fidelización del cliente.
---	--

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A.Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	ADAPTACIÓN AL CAMBIO
Adaptación al cambio	0	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene dificultad para comprender los cambios de contexto. ✓ Le falta disposición para adaptarse a situaciones, medios, personas, contextos o ámbitos cambiantes. ✓ Se resiste a incorporar ideas o criterios distintos de los propios. ✓ Sus tiempos de respuesta frente a las demandas cambiantes del medio son inadecuados. ✓ Presenta dificultad para dar respuesta a situaciones desconocidas. ✓ Se adapta con dificultad a los cambios en su rutina.
	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percibe los cambios de situación o contexto en la medida en que sean cercanos a su función. ✓ Puede adaptar su accionar si recibe retroalimentación adecuada y comprende los nuevos argumentos. ✓ Realiza los cambios cuando se lo solicitan. ✓ Realiza cambios que se requieren de manera individual sin tener en cuenta lo que sucede en su equipo ✓ En situaciones de ambigüedad requiere supervisión. ✓ Se adapta a los cambios cuando le solicitan hacerlos.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprende rápidamente las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto. ✓ Dependiendo de cada situación es flexible en su forma de actuar, adaptando su acción a diferentes situaciones. ✓ Aprende de los errores propios y ajenos, modificando sus comportamientos. ✓ Se ajusta a los cambios, integrándose con su equipo. ✓ Tiene habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones. Se adapta a los cambios que surgen en su grupo y su día a día.

3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Está atento a los cambios de contexto, y modifica los objetivos o proyectos de acuerdo con las nuevas necesidades de la organización. ✓ Escucha y adopta conocimientos o puntos de vista distintos para beneficiar los nuevos procesos o relaciones. ✓ Promueve cambios como algo necesario para mejorar. ✓ Conoce la capacidad de su equipo de trabajo, por lo que puede guiarlo para que se adapten a las nuevas necesidades. ✓ Muestra una actitud abierta a aprender de los demás. ✓ Pregunta y recoge información de otros ya que considera que le puede ayudar para mejorar la eficacia. ✓ Adapta rápida y eficazmente a su grupo de trabajo y a sí mismo a las situaciones que se presentan.
4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene una amplia visión del mercado y del negocio, que le permiten anticiparse en la comprensión de los cambios que se requerirán dentro de las políticas y objetivos de su organización. ✓ Modifica estrategias y objetivos de la organización y propios, con celeridad, ante cambios externos o nuevas necesidades. ✓ Promueve nuevas formas de hacer las cosas y nuevos métodos de trabajo, ya sean ideas propias o de otros. ✓ Tiene conocimiento de la situación y las características de su gente, por lo que rápidamente puede adaptarse o adaptar a su equipo según las circunstancias. ✓ Se involucra personalmente en los cambios organizativos, junto con su equipo de trabajo comprendiendo y valorando los puntos de vista y criterios diversos. ✓ Realiza las adaptaciones que se requieren en la organización con rapidez y flexibilidad.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	ORIENTACIÓN AL LOGRO
Orientación al Logro	0	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene dificultades para cumplir con los tiempos asignados a las tareas. ✓ Cumple con las tareas asignadas y no está atento a los resultados ✓ Se le dificulta cumplir con los resultados propios de su función ✓ No cumple con la calidad requerida para los objetivos asignados. ✓ No logra recuperarse de las situaciones frustrantes.
	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumple con sus objetivos requiriendo seguimiento a los plazos establecidos. ✓ Cumple con sus funciones y alcanza los objetivos operativos que se esperan de su cargo. ✓ Cumple sus objetivos con calidad y eficiencia. ✓ Se recupera con dificultad ante las situaciones frustrantes que se presentan en su día a día en la organización.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumple con sus objetivos dentro de los plazos establecidos para ello. ✓ Alcanza las metas propuestas para su cargo. ✓ Eventualmente se preocupa porque su área cumpla con los objetivos ✓ Cumple sus objetivos con calidad y eficiencia, implementando mejoras básicas si se requiere. ✓ Es capaz de recuperarse ante situaciones frustrantes, retomando su rutina de trabajo.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúa con velocidad y sentido de urgencia para resolver los requerimientos de los clientes. ✓ Logra las metas propuestas en algunas ocasiones sobrepasándolas. ✓ Establece metas retantes y desafiantes para su grupo de trabajo y promueve su logro. ✓ Impulsa a su grupo de trabajo a cumplir los objetivos con calidad y eficiencia y establece planes de mejora. ✓ Logra recuperarse frente a la frustración, impulsando a su equipo a alcanzarla meta propuesta
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes. ✓ Alcanza las metas propuestas, excediendo las expectativas en sus resultados. ✓ Establece metas desafiantes para la organización. ✓ Impulsa a la organización a mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	TRABAJO EN EQUIPO
Trabajo en Equipo	0	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene dificultades para colaborar y cooperar con los demás. ✓ Trabaja mejor en forma individual. ✓ Prioriza sus objetivos personales sobre los del equipo o la organización. ✓ Le cuesta compartir información o mantener a sus pares al tanto de sus avances. ✓ No toma la iniciativa para buscar a los compañeros de trabajo que cuentan con las habilidades requeridas para alcanzar las metas.
	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperar si se le solicita. ✓ Realiza la parte del trabajo que le corresponde. ✓ Escucha las opiniones de los demás. ✓ Informa a los otros miembros del equipo de los temas que los afecten, cuando se le solicita. ✓ Cuando se le solicita, busca a sus compañeros para alcanzar las metas.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se involucra y apoya a su equipo. ✓ Comparte información del trabajo que realiza para alcanzar los objetivos del grupo. ✓ Mantiene una actitud abierta con su equipo, aceptando los demás puntos de vista. ✓ Conoce sus responsabilidades y cómo estas influyen en las de su equipo. ✓ Conoce las habilidades de sus compañeros de trabajo y es capaz de buscarlos y trabajar con ellos para alcanzar sus objetivos y los del grupo.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colabora y coopera con los miembros de su equipo de trabajo ✓ Promueve el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos del grupo. ✓ Genera un espíritu de equipo integrando puntos de vista de su grupo. ✓ Conoce las responsabilidades de su equipo, dirigiéndolas al funcionamiento correcto del grupo. ✓ Identifica las habilidades de las personas de su equipo y consigue alcanzar los objetivos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colabora y coopera con todos los miembros de la organización. ✓ Impulsa a trabajar en grupo logrando la consecución de los objetivos de la organización. ✓ Fomenta el espíritu de equipo en toda la organización, desarrollando sus potencialidades. ✓ Dirige y define responsabilidades de la organización, ajustando el proceso, la tarea y las personas. ✓ Toma iniciativa para involucrar a las personas que cuentan con las habilidades requeridas alcanzando las metas

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIAS	NIVEL	MEJORAMIENTO CONTINUÓ
Mejoramiento Continuo	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando se lo solicitan, hace cambios simples en sus procesos y tareas. ✓ En ocasiones, se preocupa por mejorar la realización de su tarea. ✓ Participa con interés y responsabilidad en las actividades de formación y capacitación que se promueven en la organización. ✓ Ajusta sus objetivos cuando se lo solicitan o evidencia la urgencia de hacerlo.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es un experto en su tema, actualizándose técnicamente en su especialidad. ✓ Resuelve situaciones complejas inherentes a su especialidad. ✓ Eventualmente se preocupa por optimizar su tarea y actividades de su cargo. ✓ Ajusta el cumplimiento de sus objetivos a las necesidades que requiera el área. ✓ Propone medidas para mejorar su proceso. ✓ Busca mejoras en la realización de las tareas del día a día. ✓ Hace el intento por mantenerse informado sobre las nuevas tendencias y procesos que aportan a su trabajo diario.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la mayoría de las ocasiones optimiza los procesos, la técnica, las tareas y las actividades que realiza su equipo de trabajo. ✓ Logra ajustar sus objetivos y los de su equipo a las necesidades que se presentan en la organización. ✓ Implementa acciones de mejora en su equipo cuando evidencia cambios en la organización. ✓ Logra mejorar la eficiencia de su grupo de trabajo. ✓ Se preocupa por actualizarse sobre nuevas tendencias y procesos que aporten a su quehacer y al de su equipo de trabajo.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siempre optimiza los procesos, las tareas y/o actividades que se llevan a cabo en la organización. ✓ Ajusta sus objetivos y los de su equipo a las necesidades y a los cambios del entorno, actuando con pro-actividad. ✓ Propone siempre cambios y los implementa con éxito. ✓ Busca mejoras en la oportunidad alcanzando eficiencia interna en la organización. ✓ Se actualiza permanentemente de las nuevas tendencias y nuevos procesos relacionados con su quehacer y con el de la organización.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	NEGOCIACIÓN
Negociación	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realiza los cierres de ventas pero en muchas ocasiones a costa de la ganancia de una de las partes. ✓ Presenta al cliente su portafolio de productos y servicios sin involucrar sus necesidades con la propuesta que presenta. ✓ Muestra el portafolio de productos y servicios en sus conceptos básicos. ✓ Se desanima fácilmente ante las negativas de los clientes, haciendo en pocas ocasiones contrapropuestas.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En algunas ocasiones consigue cierres que no son del todo beneficiosos para el cliente o para la empresa. ✓ Presta atención a los requerimientos del cliente para tenerlos en cuenta en la propuesta a presentarle. ✓ Da a conocer al cliente los productos y/o servicios que ofrece la compañía dentro de su portafolio. ✓ Frente a negativas del cliente, hace el intento de atraer nuevamente su atención recordándole el portafolio de la compañía.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la mayoría de las ocasiones logra cierres que benefician a todos los involucrados por igual. ✓ Pregunta al cliente cuáles son sus necesidades, incorporándolas a su propuesta de servicio. ✓ Presenta apropiadamente al cliente las características y beneficios de los productos que a éste le interesan. ✓ Busca diferentes maneras de llegarle al cliente con propuestas que le permitan lograr sus cierres de ventas.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siempre cierra las negociaciones a su cargo logrando beneficios para ambas partes. ✓ Escucha las necesidades del clientes, anticipándose incluso a ofrecerle alternativas apropiadas. ✓ Saca el mayor provecho de todos los contactos con el cliente para presentarle las ventajas de los productos o servicios, asociadas a sus necesidades. ✓ Permanece siempre optimista frente a la posibilidad de lograr cerrar las negociaciones con los clientes.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de Liderazgo

COMPETENCIA	NIVEL	LIDERAZGO
Liderazgo	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solo si se le pide, orienta a su equipo acerca de las tareas asignadas. ✓ Proporciona retroalimentación eventual a sus compañeros acerca de la tarea que realizan. ✓ Se limita a cumplir a cabalidad con su función. ✓ Facilita y promueve el buen trato entre sus compañeros.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Explica con claridad las tareas que deben desempeñar las personas de su grupo. ✓ Logra transmitir a través de la comunicación los objetivos que deben alcanzar en su grupo de trabajo, teniendo en cuenta las opiniones de su equipo. ✓ Ayuda a que sus compañeros de área cumplan con las responsabilidades asignadas. ✓ Realiza sus tareas con energía y perseverancia, transmitiendo motivación a su área.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementa estrategias alineándolas a los objetivos que deben cumplir los miembros de su equipo. ✓ Logra que su equipo cumpla con los objetivos definidos, a través de una adecuada y clara comunicación, seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de cada miembro de su equipo. ✓ Resalta y distribuye entre los miembros de su equipo las responsabilidades que cada uno debe cumplir para alcanzar los objetivos. ✓ Lidera a su grupo con el ejemplo.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Define estrategias manteniendo a la organización centrada en la consecución de los objetivos. ✓ Fija objetivos, los transmite claramente, realiza seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de la organización. ✓ Consigue orientar la acción de la organización en el logro del objetivo global. ✓ Se caracteriza por ser modelo de ejemplo en la organización.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	DESARROLLO DE PERSONAS
Desarrollo de Personas	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades y cuando se lo solicitan brinda consejos o ayuda. ✓ Alienta a las personas con dificultades.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda a su grupo a fortalecerse técnicamente en la función que realiza. ✓ Realiza sus tareas con energía y perseverancia, transmitiendo motivación a su área. ✓ Regularmente genera en su equipo satisfacción por la labor que cada uno realiza.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motiva a su equipo para que desarrolle sus competencias y fortalece su formación teniendo en cuenta las necesidades de su unidad. ✓ Fomenta un adecuado clima motivando a su grupo, logrando identificar las habilidades, aptitudes, actitudes y competencias de su equipo, desarrollándolos para que alcancen sus objetivos individuales y los del grupo. ✓ Es consciente del valor estratégico de su grupo por eso trabaja para que cada uno se sienta satisfecho con la labor que realiza.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Logra que las personas de la organización crezcan posibilitando su formación y desarrollo de competencias contemplando sus necesidades y las de la organización. ✓ Establece un clima de confianza y cohesión, motivando a la organización de acuerdo con sus necesidades en pos de alcanzar los objetivos generales e individuales de desarrollo. ✓ Es capaz de construir equipos dentro de la organización satisfechos con el trabajo que realizan.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	VISIÓN COMERCIAL Y DE NEGOCIO
Visión Comercial y de Negocio	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumple con su tarea dentro de los estándares requeridos, sin analizar su impacto en los resultados del negocio. ✓ Se entera acerca de las tendencias del mercado porque eventualmente le comparten información al respecto. ✓ Entiende que su trabajo diario tiene impacto en los resultados financieros del negocio. ✓ Algunas veces tiene en cuenta cómo su labor impacta en el trabajo de otros compañeros.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lleva a cabo acciones dentro de su actuación diaria para mejorar la eficiencia y contribuir así a incrementar los resultados de su área. ✓ Se interesa en ocasiones por conocer nuevas tendencias del mercado y estar al tanto de su competencia. ✓ Conoce los indicadores de su área de trabajo. ✓ Comprende la importancia de realizar su tarea dentro de los parámetros asignados a su labor.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica y transmite oportunidades de crecimiento de su área funcional. ✓ Se informa sobre el mercado y la competencia e impulsa a su equipo a pensar en oportunidades para la mejora de su unidad. ✓ Realiza seguimiento a los indicadores de costo de su área de trabajo y plantea acciones de mejora frente a resultados críticos. ✓ Tiene en cuenta los cambios en el mercado en los planes de su área de trabajo de acuerdo con su conocimiento de su zona de influencia.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Genera crecimiento comercial para conseguir los resultados de la organización a través de la identificación de oportunidades en el mercado definiendo y liderando acciones para mejorar los resultados del negocio a corto, medio y largo plazo. ✓ Se informa constantemente sobre sus competidores y se ocupa de analizar y adaptar a la organización en las nuevas tendencias del mercado. ✓ Analiza los resultados de su área y de la organización, teniendo en cuenta el beneficio potencial y la rentabilidad de las variables financieras de la organización. ✓ Piensa y toma decisiones teniendo en cuenta el P&G de su área y de la organización. ✓ Logra integrar en las estrategias del negocio todos los elementos de su entorno.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Planificación y Organización	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza y distribuye los tiempos para las actividades diarias. ✓ Planea sus actividades a corto plazo. ✓ Realiza sus tareas según una planificación previa sencilla. ✓ Es capaz de cumplir con sus indicadores con supervisión de su jefe inmediato.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es capaz de formularse objetivos cumpliéndolos en los plazos determinados. ✓ Programa sus actividades, definiendo prioridades, plazos y los recursos requeridos. ✓ Organiza su trabajo haciendo seguimiento a sus tareas. ✓ Cumple con los indicadores de gestión.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece para su equipo objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica la medida que avanza los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. ✓ Gestiona la acción de su equipo controlando el tiempo destinado para cada tarea y el recurso con el que cuentan. ✓ Planea para su equipo cada una de las tareas y proyectos, establece un plan de acción y seguimiento, fijando fechas para cada tarea. ✓ Organiza el trabajo de su grupo con base en el sentido de urgencia e importancia, midiéndolos con indicadores de gestión.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fija apropiadamente objetivos y prioridades para la organización, considerando que sean medibles y realistas. ✓ Define para la organización un plan de trabajo planificando actividades y proyectos pensando en tiempo (en largo, medio y corto plazo), y en los recursos disponibles. ✓ Realiza seguimiento constante a las tareas asignadas a los miembros de la organización. ✓ Define su programa de trabajo en función de indicadores de gestión, los cuales miden y garantizan el logro de las metas alcanzadas por la organización.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	VISIÓN ESTRATÉGICA
Visión Estratégica	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas u oportunidades que le permitan alcanzar sus objetivos. ✓ Solo cuando lo requiere se actualiza de nuevas tendencias para dar cumplimiento a los objetivos. ✓ Analiza qué aporta su propio trabajo a la consecución de la estrategia de la organización.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se propone metas que le permiten alcanzar con sus objetivos. ✓ Conoce las nuevas tendencias y las involucra a su cargo cumpliendo con los objetivos de la organización. ✓ Identifica la necesidad de incorporar a su trabajo diario los cambios que se requieran para dar cumplimiento a la estrategia.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunica la visión estratégica del negocio a sus colaboradores, definiendo los objetivos de su grupo a partir de los objetivos generales de la organización. ✓ Tiene en cuenta tendencias, oportunidades y contingencias que pueden hacer variar los planes estratégicos de su unidad. ✓ Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado aprovechándolas para el crecimiento de su negocio.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promueve su visión de la estrategia, alineándola a los objetivos de la organización. ✓ Tiene en cuenta las nuevas tendencias, posibilidades y eventualidades que se presentan en el entorno y que le permiten exceder el cumplimiento de los objetivos de la organización. ✓ Analiza rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización incorporándolas en la estrategia los planes de acción.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica

Anexo A. Criterios de evaluación por competencias

COMPETENCIA	NIVEL	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
Creatividad e Innovación	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solo cuando se le pide idea nuevas y diferentes maneras de anticiparse a las situaciones del mercado. ✓ Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. ✓ Se esfuerza por innovar en sus ideas. ✓ Emprende proyectos con su jefe inmediato.
	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plantea mejoras o soluciones innovadoras a las situaciones, clientes y usuarios. ✓ Está informado de las situaciones del mercado, aprende diversas cosas y aplica sus conocimientos a su trabajo diario. ✓ Responde a las necesidades del mercado con ideas innovadoras. ✓ Analiza su mercado y emprende nuevos proyectos agregando valor a su trabajo.
	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transmite a su grupo nuevas ideas que les permitan anticiparse a las situaciones y necesidades del mercado. Idea y lleva a cabo soluciones novedosas en la gestión de clientes y de su grupo de trabajo. ✓ Diseña soluciones de negocios creativas ajustadas a su mercadeo. ✓ Transmite a su grupo el emprendimiento de nuevos proyectos agregando valor a su unidad de negocio.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Idea soluciones nuevas y diferentes que le permiten anticiparse a situaciones, clientes y usuarios en contextos cambiantes. ✓ Se caracteriza por su actitud creativa. ✓ Tiene una clara visión de mercado, que le permite generar negocios innovadores, oportunos e ideas diferentes a las convencionales. ✓ Agrega valor a la organización y al negocio, caracterizándose por su liderazgo y emprendimiento de nuevos proyectos.

Fuente. Departamento de Talento Humano. Ángel Diagnostica